President
of the Treasury Board

Président
du Conseil du Trésor

Managing Government Expenditures

The Honourable Gilles Loiselle
President of the Treasury Board

February 27, 1992

Canada

Managing Government Expenditures

92-02883/

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Catalogue No. BT31-2/1993-IV
ISBN 0-662-5885-3

Published by
Communications and Coordination Directorate
Treasury Board of Canada

CONTENTS

1. Statement by the Honourable Gilles Loiselle 1

2. Restraint and Reform 13
   - Restraint 14
   - Structure of Government Spending 16
   - Reform 20

3. Link Between Main Estimates and Planned Budgetary Expenditures 1992-1993 27

4. Deficit Reduction Initiatives 31
   - Reductions in Operations 31
   - Program Reductions 34
   - Agency Streamlining and Privatization 38
   - Other Initiatives 41

5. Annex I 43

Statement by the Honourable Gilles Loiselle

Building on Past Achievements
Statement by the Honourable Gilles Loiselle

Mr. Speaker, I am pleased today to table the Government's Main Estimates for fiscal year 1992-93. These Estimates reflect the Government's continuing move towards achieving more efficiency, reducing costs and striking a proper balance between Canadians' demand for federal services and their ability, as taxpayers, to pay for them.

The Main Estimates set out in detail how the Government intends to spend the $159.6 billion in planned budgetary expenditures in 1992-93, as announced earlier this week by my colleague, the Minister of Finance.

Through these Estimates, the Government is seeking Parliament's approval for $48.8 billion in spending authority. The remainder flows from statutory authority that was previously granted by Parliament.

In speaking to you last year, my first occasion to present the details of the Government's expenditure plans to this House, I indicated that we were serious about restraint and that we were serious about reform; that we were determined to cut spending, and to organize and operate the government in a manner that suits the needs of Canadians. Our actions are part of ongoing efforts to regain control over our national finances and to renew the Public Service so that it can meet the needs of Canadians.

Last year, Mr. Speaker, I made specific promises to the House. Today I want to report back on what we did over the last year: the actions we have taken and are taking to spend less and to extract more value from each tax dollar. I also want to talk about our commitment to provide Canadians with the best services possible. And about our actions and plans to deliver on this commitment.

The Expenditure Management Record

The Government's efforts to regain control over our national finances began in 1984. We put in place a comprehensive expenditure management strategy. We have stuck to it, we remain committed to it, and it is working.

We focused first on eliminating waste and inefficiency, and on divesting activities and organizations that no longer served a vital public policy role.

Concrete actions have been taken. The direct federal presence in a number of sectors was significantly scaled back, as were subsidies to business and to Crown corporations. Since 1984, more than 20 Crown corporations have been sold or dissolved.

The Expenditure Control Plan that we introduced with the 1990 Budget, and that we broadened and deepened with the 1991 Budget, affected a wide range of programs. With the exception of programs designed to establish equity or to respond to basic social needs of Canadians, most programs have either had their growth capped, or have been frozen, reduced, or eliminated completely.

In the 1991 Budget, we made a commitment to introduce legislation that would limit spending for the next five years to the amounts set out in the Budget. Mr. Speaker, our spending plans for 1992-93 are well within the limits set out in the 1991 Budget and in the legislation now before this House.

Expenditure management has also meant that departments and agencies have had to face increasing demands with fewer resources at their disposal. Freezes or reductions in operations and maintenance budgets have been a major component of the restraint measures announced in every Budget since 1985. As a result of these and other measures, the purchasing power of operating and maintenance budgets for programs in place has gone down by about 30 per cent since 1985.

In keeping with the 1991 Budget, the Government limited salary increases to zero and three per cent over two years when Parliament passed the *Public Sector Compensation Act* in October 1991. We have also reduced to three the number of management layers below the deputy minister. This makes the management structure in the federal Public Service comparable to that of many larger organizations in the private sector which have had to restructure their operations to reduce costs. We are ahead of schedule on the commitment made in last year's Budget to reduce the number of senior managers by 10 per cent within two years. There are now 4,430 members of the Executive Group, down 320 from January 1991.

Our record is there for all to see, Mr. Speaker. It is a record of performance, not words. We have reduced appreciably the rate of growth of program spending. In 1984, program spending represented nearly 20 per cent of the country's gross domestic product. Today, mostly because of the restraint measures we have introduced, the figure is down to 16.7 per cent.

The savings we have made in recent years have not come only from reducing the payments we make to individual Canadians and the transfers we make to the provinces. The deepest cuts were made in government operations and capital.

Expenditure Control Initiatives

Canadians have indicated that they want governments to spend less, to spend smarter and to be more efficient. We continue to scrutinize expenditures to ensure that we spend only where Canadians need and want to receive services.

The Minister of Finance announced a number of measures that will yield ongoing savings and increased efficiencies, with fewer resources devoted to serve internal administration.

Programs, including Grants and Contributions, are being reduced in a number of areas. Defence spending is being scaled back further. Funding for new social housing will continue to grow, but at a more limited pace. We remain committed to the Green Plan spending of $3 billion over six years, but we will delay some of the spending for two years. And we are improving the management of the Canada Student Loans program. These actions will yield savings of $530 million in 1992-93 and $3.4 billion over five years.

We are continuing to restrain the cost of government operations. Departmental non-salary operating budgets are being reduced by a further three per cent.

The 20 per cent reduction on travel outside Canada, introduced in December 1989, will be continued. The number of international meetings and the size of foreign delegations will be scaled back. Ministers, Members of Parliament and deputy ministers will no longer be entitled to travel first class. Business class travel will be reduced, as will be the amount spent on hotel accommodations. The Government Leader in the Senate, the Honourable Lowell Murray, will be reviewing spending in the communications function to identify $75 million in expenditure reductions.

Forty-six separate organizations will be wound up, privatized or consolidated with other organizations. Thirteen ministerial advisory councils will be brought to an end. Three new agencies will be put on hold. A number of activities will be privatized.

Cost recovery will be extended to a number of additional program areas, continuing to shift the cost of providing specific services to the beneficiaries and away from general taxpayers. Assets no longer required will be sold, and the government will increase its efforts to collect unpaid debts.

These measures, taken together, will provide savings in excess of $1 billion in 1992-93 and $7.3 billion over the next five years.

The changes we are making in the way we do things address squarely the twin challenges of restraint and serving Canadians in the best way possible. We must balance clients' demands for services with taxpayers' ability to pay. To serve Canadians better, more efficiently, at a lower cost and in a more business-like manner, we need to improve operational efficiencies; to consolidate organizations whose activities and mandates are related; to postpone worthwhile activities that we cannot presently afford; and to privatize commercial activities no longer serving a public policy purpose.

We are not simply cutting, Mr. Speaker. We are restructuring to make our services more accessible to Canadians.

We recognize that, due to the expenditure cuts announced this week, reductions in the level of some services may occur. We want to minimize these effects by shifting resources from internal administration to the points of service delivery.

Expenditures on Government Services

In 1992-93, the Government plans to spend $159.6 billion: $119.4 billion in programs, the remaining $40.2 billion to service the public debt. Out of every dollar spent, over 27 cents is transferred directly to individuals through such things as pensions and unemployment insurance benefits. Transfers to provinces and territories, made up principally of equalization payments to the less well-off provinces and payments to help fund provincial and territorial programs such as health care, post-secondary education and social assistance, take up another 16 cents. About eight cents goes to defence; another 10 cents to industrial and regional support, transfers to Aboriginal peoples and international assistance. Subsidies to Crown corporations take up three cents. The cost of servicing the debt accounts for another 25 cents.

The remaining 11 cents represent the cost of providing services directly to Canadians. This is made up mainly of employees' wages and salaries, accommodation, equipment, travel and related expenses. I want to focus on this component of federal expenditures, because it is important that Canadians understand how these resources are actually used.

Many Canadians are expressing dissatisfaction with their public institutions, sensing that they are not getting all the services that their tax dollars could be buying.

There is a reason for this. In 1984, Canadians were paying a dollar in taxes and getting $1.33 in program benefits. The difference was financed by borrowed money. So, payment was put off to the future. Well, the future is now. Today, Canadians are still paying their tax dollar, but a growing share is being used to pay interest on the debt accumulated through past spending. This is why we must continue to hold to the fiscal course that this Government has charted since 1984.

Restraint has meant that Public Service managers and organizations have had to deal with increased demands for service on the one hand and ever decreasing resources on the other. They have been up to the task. They know restraint is here to stay. They are meeting that challenge. Their determination to serve is as great as ever. Like their private sector counterparts, they are proud of giving value for money.

This Government believes that an innovative, competent and dedicated Public Service is a key asset in supporting Canada's economic competitiveness. Canada has a world-class, high quality Public Service.

Thousands of devoted, conscientious and responsible public servants are working to serve the public. Contrary to popular misconceptions, the majority do not work in and around Ottawa. About two-thirds of public servants work outside the National Capital Region. They are wherever Canadians are, in major centres and in smaller communities across the country and in missions abroad.

Here are examples of what they do, how they serve Canadians. This is what 11 cents of the taxpayer's dollar buys:

- health and safety: in the food we eat, water we drink and air we breathe; the medicine we take; roads, waterways, and airway corridors; aircrafts, airports, ships and docks;

- protection of consumer interests, through inspection and enforcement of regulations relating to weights and measures, communications, and financial institutions;

- support for industry, regions, Aboriginal peoples, science and technology, and foreign aid;

- representation and protection of our interests abroad;

- protection of persons and property: safe streets; security in our homes; fair courts; incarceration and rehabilitation of offenders; and restitution to victims of crime;

- protection of taxpayers through the effective and fair administration of the *Income Tax Act* and of the *Customs* and *Excise Acts*;

- delivery of social programs: most Canadian families receive cheques from the federal government through pensions, unemployment insurance benefits or family allowances.

Dedicated federal employees are charged with the task of ensuring that the services that Canadians have come to expect are delivered in an efficient, effective and timely manner. Canadians expect this, and rightfully so. And federal employees are getting the job done. It may be that from time to time, Canadians notice when something does not go well. But we should also think of the thousands of services that are delivered each day and that we take for granted.

Better Management for Better Service

As the employer of the public servants who provide Canadians with the services they need, I want to tell Canadians that we are doing many things to serve them better and to bring the government closer to them, to make it more accessible and to make it more friendly. We are changing the way we do things.

We are decentralizing decision-making. We are changing what we ask of our program managers. Rather than directing them to follow rules, we are asking them to focus their energies on serving their clients. We are making sure that public servants get adequate training to meet the demands of increasingly complex jobs. We are empowering them to make decisions and to be responsible for those decisions. And we are holding them accountable for achieving results.

Many of our recent initiatives are the result of the major renewal exercise that the Prime Minister announced in December 1989 - Public Service 2000. For the taxpayer and the client, Public Service 2000 means that more tax dollars are being devoted to service delivery, and less for internal administration.

To this end, a number of Special Operating Agencies have been or are in the process of being established. This gives managers the wherewithal to run their organizations more like a business, with greater focus on results and service. This gives them greater freedom of action to serve Canadians better, and to adapt more quickly to changes in client needs.

Operating Budgets are being introduced, which give managers more flexibility in deciding what is the most efficient distribution of funds. It allows them to make the most economical use of scarce taxpayers' dollars to deliver services better. Both clients and taxpayers benefit from this increased flexibility.

Privatization of services and functions is being pursued when this is less costly, more efficient or results in better service.

User fees continue to be applied to activities that are conducted largely for the direct benefit of specific clients or users. Not only is this fair, but it is also good management. Having to pay for a service gives the client a direct interest in how the program is run, in the quality of the service and in its cost. It makes public servants more sensitive to their clients.

This Government is committed to providing the public with the best services possible within the resources available and to an open, user-friendly approach to service. It is committed to a Public Service where employees focus first and foremost on the public they serve: to look at their needs; to be able to resolve problems; to answer questions and to serve quickly. We must make it easier for individuals and businesses to deal with government. And we must make it easier for our managers to move in this direction. We will continue to restructure government operations to provide simple, accessible services to clients.

We must also be open about what we do and what it costs. We must be open to suggestions on how we can improve; we must be prepared to train our employees and to invest in infrastructure and in technology to serve Canadians better.

In order to provide services that are more courteous, prompt, accessible and helpful, departments will:

- work together to be more user-friendly to clients and to take all reasonable steps to provide government services in sensible "clusters" through common points of service delivery;
- where possible and appropriate, develop and publish standards for services, based on consultation with clients, that spell out expected service levels and costs;
- consult clients to help resolve major issues and to seek input before deciding on major program changes;
- provide more flexible, client-oriented office hours;
- reduce the number of forms and make them easier to fill out;
- introduce a single registration number for businesses;
- move to electronic procurement; and
- invest in training and in new technology.

In order to provide further gains in economy and efficiency, the government will continue to:

- get out of activities that can be done more cheaply elsewhere;
- privatize or enter into partnerships with the private sector when this makes economic sense;
- sell surplus assets;
- adopt a cost-recovery approach and focus on the bottom line of programs when possible;
- review regulations to ensure that they are still needed and, if so, to make sure that they do not detract from economic efficiency and competitiveness, and simplify them when possible;

- review the accommodation requirements of small agencies to see if they can share premises to improve service and reduce costs;

- seek greater efficiency in contracting and procurement; and

- deregulate within the Public Service as we move to Operating Budgets.

Meeting the Challenges

Mr. Speaker, the measures announced this week build on the actions we have taken over the last seven years. They demonstrate our commitment to sound fiscal management, to reducing the demand on taxpayers' dollars and to placing more resources where employees serve the public directly. That is where Canadians want us to place the focus, and that is where it should be. In this way we can keep costs down while making sure that we provide the best possible services.

Restraint and Reform

Restraint and Reform

Introduction

The Government has followed a comprehensive expenditure plan to meet the dual challenge of serving Canadians better while restraining spending. This plan, first announced in November 1984, has entailed rethinking what the Government does and how it does it. It has meant spending less and spending smarter by scaling back some activities, getting out of others through program elimination; and by eliminating, restructuring and privatizing organizations.

The Government has consistently directed attention to containing the costs of operations. It has done this to maintain pressure to find a better, more efficient way of delivering programs and services.

But restraining the costs of operations is not enough. The Government has taken steps to restructure service delivery, to direct scarce resources to the points of program delivery and to make government services more accessible and responsible to clients.

This has involved a basic change in approach to public administration. This change is characterized as instilling a culture oriented towards achieving results, towards making the best use of available resources to provide services to Canadians.

The Government has also recognized that public servants needed to have the tools to do the job, to respond to the twin challenges of deficit reduction and service delivery. For this reason, the Government is committed to Public Service 2000. The measures taken will achieve efficiency gains and better balance client needs and taxpayers' ability to pay.

The next section of this chapter presents the Government's expenditure management record.

This is followed by a section on measures taken to restrain the costs of government operations. The $18 billion in spending on government operations is explained. It is not overhead. It pays for the services delivered to Canadians by government departments and agencies: services related to health, safety, consumer protection, social programs, the legal system and the fair and equitable administration of taxes. Continued restraint on operations may well mean reductions in some of these services.

Finally, some examples of management changes are presented.

Restraint

Programs

Expenditure restraint has been focused on the bottom line. Holding to the deficit targets set out by the Government has meant being more efficient, and divesting activities and organizations that no longer serve a vital public policy role.

The best indication of change is the turnaround in the operating balance of the Government -- the difference between revenues and program spending -- from a deficit of $16 billion in 1984-85 to a surplus of $10 billion in 1991-92.

A wide array of federal programs and activities have been eliminated or scaled back since 1984. For example, the Government has stopped spending on the Canadian Home Insulation Program, the Canadian Oil Substitution Program, and the Cape Breton heavy water plants.

The Government reduced the rate of growth of federal transfers to the provinces and changed the structure of the Old Age Security and Family Allowance programs to recover those transfers from higher-income Canadians. The Government implemented structural reforms to the Unemployment Insurance Program. A number of transportation subsidies were scaled back, such as those to VIA Rail. The growth of defence spending and foreign aid was also reduced.

Direct subsidies to business have been reduced or eliminated. For example: the Defence Industry Productivity Program was reduced, the Petroleum Incentives Program was eliminated, as was the Canadian Exploration Incentive Program.

In total, action to divest, dissolve, or restructure has affected more than 20 Crown corporations and holdings, including: Air Canada, Petro-Canada, Canada Development Corporation, De Havilland Aircraft of Canada Limited, Canadair Limited and Teleglobe Canada.

Other Crown corporations, such as Canada Post, have been put on a self-sustaining basis. Through privatization, restructuring, and efficiency gains, employment in Crown corporations has been reduced by 80,000.

The Government put in place the *Expenditure Control Plan*, a comprehensive approach to expenditure reduction and control in the February 1990 Budget. It was broadened and deepened in the 1991 Budget. Other than direct financial support to individuals in need and equalization payments to the less-well-off provinces, most other programs were either frozen or reduced. Programs were also terminated. Further program reductions, announced in the February 1992 Budget, are outlined in detail in Chapter Four.

Through this action, the annual rate of growth of program spending over the past seven years has been brought down to four per cent, below the average rate of inflation and well below the 12 per cent average growth rate in the previous seven-year period. Program spending is now 16.7 per cent of GDP, down from 19.6 per cent in 1984-85. It is down to its mid-1970s level.

Operations of Government

Measures to reduce the cost of delivering federal programs account for over one-third of total program expenditure restraint over the last seven years. They add up to about $8 billion in 1992-93.

Containment of operations and maintenance costs have been a major component of the restraint measures in all Budgets since 1985. Indeed, action on these costs began in November 1984. They were a part of the first fiscal action taken by the Government. There have been freezes and reductions and no inflation adjustments in operating budgets throughout this period. In real terms, they have declined by close to 30 per cent since 1984-85 for existing programs. This has been accompanied by person-year downsizing, which resulted in about 12,500 fewer public servants by 1990-91.

The measures announced in the Budget last year encompassed:

- a wage freeze in 1991-92 and an increase of three per cent in 1992-93;
- a reduction in the levels of management to not more than three levels below the deputy head; and
- a reduction of 10 per cent in the number of executives, from 4,750 to 4,275.

These initiatives are all proceeding as planned. New delayered structures are already in place throughout the Public Service. Plans to reduce the number of

managers are ahead of schedule. Parliament has passed legislation to limit wage increases.

Measures announced in the 1992 Budget yield further operational savings and efficiencies. Departmental non-salary, operating budgets are being reduced by a further three per cent. Stricter guidelines will be applied to travel. Communications spending is being reduced by $75 million.

Further efficiencies will be realized as user fees will be increased; assets no longer required will be sold; and collection efforts on amounts due the Crown will be intensified.

User fees are instituted for activities conducted largely for the direct benefit of specific clients or users. This shifts the cost from taxpayers in general to specific users. This is fair. It is pressing in this period, when there are not enough dollars to go around. It is also good management. User fees establish a market-like mechanism: having to pay for a service gives the client a direct interest in how the program is run, in the quality of the service and its cost. They will exceed $3.2 billion in 1992-93, about twice their 1984-85 level. Where appropriate, their application will be pursued.

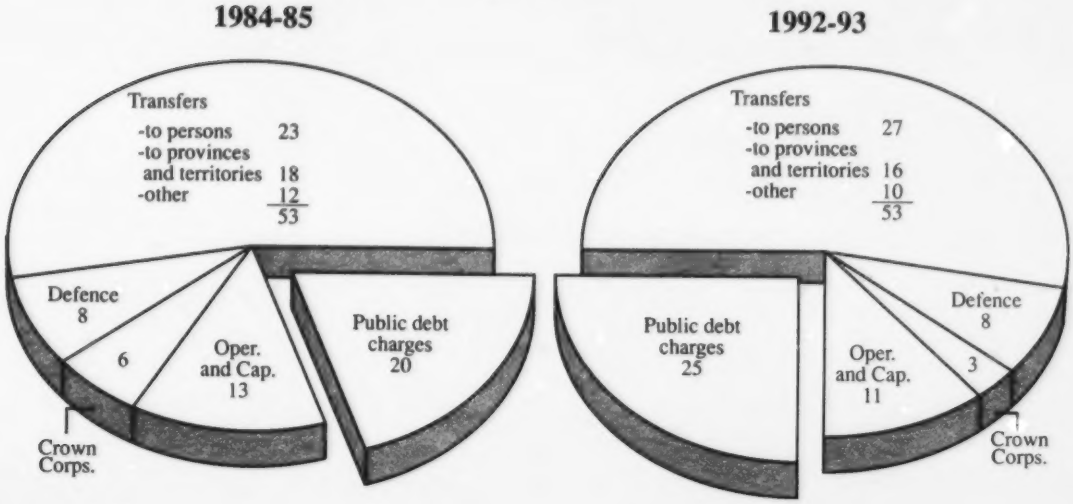
Further gains will be achieved by streamlining; strengthening related activities by consolidating organizations and mandates; postponing worthwhile activities for affordability reasons; and privatizing other activities.

Structure of Government Spending

Of the $159.6 billion the Government will spend in 1992-93, $119.4 billion is program spending. The remaining $40.2 billion represents debt charges. Reflecting the dynamics of deficits and debt, interest on the debt has continued to grow rapidly, notwithstanding the Government's sustained restraint efforts. Debt charges take up 25 cents of each expenditure dollar in 1992-93, up from 20 cents in 1984-85. The five cent increase in debt charges means that there has been a corresponding decrease in the amount of funds available for spending on programs.

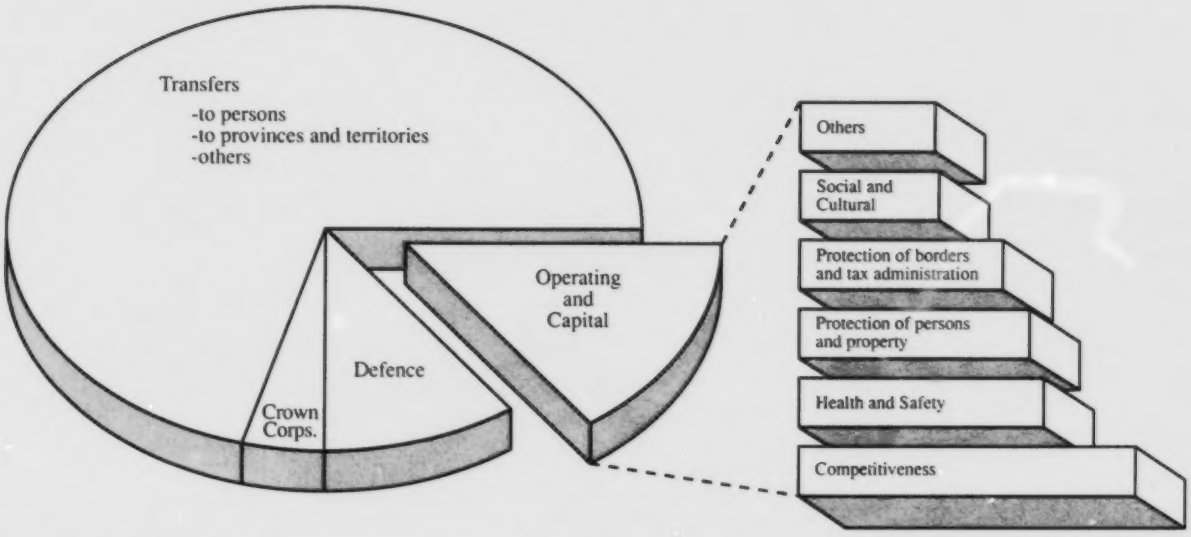
Chart 1
Share of Government Expenditures

(per cent)



Over $80 billion, or 50 per cent, of expenditures represents moneys going back to individuals and organizations or to provincial and territorial governments. Defence accounts for over $12 billion, or eight per cent, and payments to Crown corporations another $5 billion, or three per cent.

Chart 2
Major Components of Program Spending
1992-93



About $18 billion, or 11 per cent, of expenditures represents the cost of non-defence services provided directly to Canadians by the federal government. This is called the cost of government operations. It is made up mainly of wages, salaries, accommodation, and equipment. It is comprised of activities such as food and drug inspection, environmental regulation inspections, air traffic control operations, aircraft safety inspections, scientific research, surveys and mapping etc. It also includes administration. A more expansive list is presented in Figure 1.

Figure 1
Non-Defence Services Provided By Federal Departments*
1992-93

	COST ($ Billions)
Health and safety: in foods, the environment; medicine; roads, waterways, and airway corridors; aircraft, airports, ships, and docks etc.	3.4
Protection of other consumer interests: through inspection and enforcement of regulations relating to weights and measures, communications, financial institutions etc.	0.3
Delivery of social and aboriginal programs: most Canadian families receive cheques from the federal government through pensions, unemployment insurance benefits or family allowances.	1.0
Competitiveness: support for industry, regions, science and technology and infrastructure (ports, harbours, airports, bridges).	4.7
Protection of persons and property: policing; courts; and incarceration and rehabilitation of offenders.	3.2
Protection of borders and tax administration: through the administration of the *Immigration Act* the *Income Tax Act*, and the *Customs* and *Excise Acts*.	2.8
Cultural and recreational services and conservation: films, access to national parks, historic sites.	0.9
Representation and protection of Canadian interests abroad and delivery of foreign aid.	1.2
Operations of parliamentary institutions.	0.4
Total	17.9

* Administration is estimated to be about 10 per cent of the $17.9 billion. The administration applies not only to the above activities but also to the remaining government expenditures.

Reform

Increased demand for services and increasingly constrained resources have prompted the search for economies and efficiencies and for innovative service delivery mechanisms. Getting better value for the tax dollar has been the order of the day and available resources have had to be redirected to the point of service delivery -- where the client is -- and away from overhead and administrative processes. Only through this action could the adverse effects of restraint on programs and services be minimized.

But changing how government does business means more than rethinking what government does; more than getting out of some activities; consolidating others; eliminating duplication and unnecessary processes; postponing some purchases; and setting aside some worthwhile activities which cannot be afforded.

It means improving how government does things:

- to direct taxpayers' dollars toward better, more responsive and more client-oriented services, particularly at the point of service delivery;

- to make it easier for individuals and business to deal with government;

- to focus resources and energies on clients' needs; and to ensure that public servants are ready, willing and able to resolve problems, answer questions and provide service courteously and quickly.

Concrete measures are being taken to improve services for businesses, more specifically to facilitate, streamline and modernize business dealings with government. One example is the move to a single registration number. Another is the government proceeding toward fully automated procurement, to reduce transactions costs and to speed up the administrative processes.

A systematic internal review of the existing regulatory burden in each department and each sector is being launched. Regulations will be reviewed to make sure that:

- government intervention remains justified;

- regulation is the best among available alternatives;

- the design of the regulatory program maximizes the gains to beneficiaries in relation to the cost to Canadian governments, businesses and individuals; and

- resources are available to allow effective compliance and enforcement.

The Budget also announced that the Government would ask the Standing Committee on Finance to focus on getting the views of industry and the public to identify regulations that impede economic growth, are too costly or are no longer necessary. The Committee will be asked to identify:

- those regulations whose costs outweigh their benefit;

- alternatives to regulation, in particular more market-driven and less prescriptive approaches;

- areas where there is real potential for federal-provincial cooperation;

- areas where international harmonization should be pursued; and

- opportunities to reduce overlap and duplication in regulation.

Accommodation and service requirements of smaller agencies will be consolidated where appropriate in order to achieve efficiency gains.

Contracting practices will be improved. Rates paid to outside legal counsel will be held constant in 1992-93. Greater discipline will be imposed in other areas of contracting and leasing. The practice of just-in-time printing will be expanded and the number of publications will be reduced.

Administration of the Net Income Stabilization Account (NISA) created under the recently proclaimed *Farm Income Protection Act* will be privatized. Individual accounts are established for each participating producer. It makes sense for this program to operate through the existing network of financial institutions rather than through direct government involvement. Participants will be better served and at a lower cost.

The Public Service is changing. The culture is being transformed.

Public Service 2000

The Prime Minister launched Public Service 2000 in 1989, the major vehicle for Public Service reform. A White Paper was published a year later. The underlying objectives are to improve services, and to nurture a result- and client-oriented culture in government.

Administrative decision-making is being decentralized. Program managers are challenged to focus their energies on serving their clients. They are being held accountable for the results and bottom line of their programs. Training is crucial to making it work. Public servants are being empowered to make their own decisions and to be responsible for them.

Central agencies are reducing and streamlining demands made on departments. Internal administrative processes are being reduced and simplified. Investments are being made in people and new technologies. Investment in information management is being undertaken to make it easier for clients to transact with the government and to reduce costs, red tape and paper.

Operating Budgets

Operating Budgets - single expenditure budgets covering salaries, operations, maintenance and minor capital - are being established. They give managers flexibility in deciding how best to spend their resources in order to maximize results. They hold the promise of increased management efficiency, increased adaptability to changing client needs, and increased accountability for the use of the tax dollar.

During the 1990-91 fiscal year, 12 pilot projects were initiated for elements of the departments of the Environment and Energy, Mines and Resources and for the Royal Canadian Mounted Police.

Commencing April 1, 1992, a number of departments and agencies will be introducing Operating Budgets on a department-wide basis as pilot projects. They are:

Atlantic Canada Opportunities Agency
Canadian Secretariat
Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission
Correctional Service Canada
Department of Communications
Department of Finance
Emergency Preparedness

Energy, Mines and Resources
Natural Sciences and Engineering Research Council
Office of the Comptroller General
Supply and Services Canada
Treasury Board Secretariat
Western Economic Diversification

Consolidation and Collocation

The way government has traditionally been organized has not always been conducive to clients receiving simple, easily accessible services. At present, there are thousands of different points of service delivery across Canada, a reflection in part of the expanse of this country and its dispersed population. However, it can be confusing and frustrating to Canadians to have to speak to several people from several departments on a pension matter, for example. A number of measures announced in the Budget will help change the way in which services are provided.

Departments will be moving to adopt more flexible hours and to work together toward the development of single-point access to clusters of government services. In the larger urban centres, departments providing similar services will look for opportunities to collocate service delivery.

In the smaller communities, existing offices of one department will serve as the service delivery point for several departments, responsible for dispensing basic information on programs and services and the provision of forms. This process will begin by using the Canada Employment Centres as service delivery points for other government departments. Representatives from these departments will link with Canada Employment and Immigration to establish the exact way in which the employment centres can be used to provide residents of these communities with direct access to a fuller range of services.

Special Operating Agencies

Special Operating Agencies give managers the wherewithal to run their organization more like a business, with greater focus on results and the bottom line. In return for commitments to performance, managers receive increased administrative flexibility and delegation. They enjoy greater freedom of action to serve Canadians better, and to adapt more quickly to changes in client needs.

The concept was first introduced in December 1989 and five agencies are now in place. Nine others are in the final stages of preparation. They are producing results. For example, the Government Telecommunications Agency has succeeded in

offering a credit of $8.5 million to departments. The government is actively seeking opportunities to extend the application of the agency model.

Service Standards

Departments are being asked to consult their clients, and where possible, to develop clear and understandable standards for the services they provide. Front-line operations will be closely involved in the process. Once standards are in place, it will be clear to clients and taxpayers what services the government is providing and their cost. This will provide a sound basis on which to measure performance. This will also make it easier to make decisions on how best to balance clients' needs and taxpayers' ability to pay. Departmental managers will be accountable for the services delivered and for bottom-line costs in a way they have not been to date.

Standards for services have already been or are being instituted in a number of organizations. For example, National Health and Welfare's project to redesign the Income Security Program will provide better standards of client service, as well as cost savings, through automation and simpler, easier-to-understand forms.

The Veterans Independence Program, administered by the Department of Veterans Affairs, will improve service to clients and minimize the administrative burden. This will involve pre-paying entitlements, and asking clients to submit their expenditure claims only once, at the end of the year.

Revenue Canada - Taxation has already introduced "no-calculation" tax forms for individuals whose returns are relatively straightforward. A similar saving in time and cost will result from the introduction of the new "T2-Short" tax form for businesses.

Link Between Main Estimates and Planned Budgetary Expenditures 1992-1993

Link Between Main Estimates and Planned Budgetary Expenditures 1992-1993

Total budgetary expenditures in 1992-93 will be $159.6 billion for a year-over-year increase of 2.6 per cent. Of this amount $40.2 billion represents public debt charges, the balance of $119.4 billion representing program expenditures.

The Main Estimates set out the details of government spending amounting to $160.5 billion. The difference between the total planned budgetary expenditures of $159.6 billion as set out by the Minister of Finance in the February 25, 1992 Budget and the Main Estimates is set out in the following table:

		($ Millions)
MAIN ESTIMATES		160,517
Adjustments not in Main Estimates:		
Impact of pension changes	-1,491	
Replacement of the Family Allowance program	-750	
Multilateral Debt Reduction payments	-279	
Non-wage Operating Budgets	-150	
Communications Budgets	-75	
Green Plan	-75	
Other	-34	-2,854
Reserves available for further spending		3,187
Anticipated lapsing of funds		-1,250
TOTAL PLANNED BUDGETARY EXPENDITURES		159,600

Deficit Reduction Initiatives

Deficit Reduction Initiatives

Introduction

The Minister of Finance in his Budget earlier this week announced a number of measures which will generate savings of more than $1 billion in 1992-93 and more than $7 billion over the next five years. These initiatives fall into four main categories: reductions in operations, program reductions, streamlining, privatization and other initiatives.

Table I
Overall Savings

		Estimated Savings		
		1992-93	1993-94	5 years
			($ Millions)	
A.	Reductions in Operations	284	266	1,386
B.	Program Reductions	530	518	3,413
C.	Streamlining and Privatization	22	71	310
D.	Other Initiatives	214	345	2,179
	TOTAL	1,050	1,200	7,288

Details on each of these are provided in the balance of this chapter.

Reductions in Operations

As part of the Government's ongoing practice of reviewing what it does, and how these functions are carried out, spending on government operations is being further reduced. This will be accomplished principally through further reductions in non-wage operating budgets, including travel, and in communication expenditures. These measures will reduce expenditures by $284 million in 1992-93 and amount to almost $1.4 billion over the next five years.

Table II
Reductions in Operations

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5 years
		($ Millions)	
Three-per-cent reduction in Non-Wage Operating Budgets	150*	155	800
Communication Expenditures	75*	75	375
Other	59	36	211
TOTAL	284	266	1,386

* Not reflected in the Main Estimates

i) Three-per-cent Reduction in Non-Wage Operating Budgets

Non-wage operating budgets are being reduced by three per cent from their Main Estimates level. This measure will generate savings of $150 million in 1992-93 and $800 million over the next five years.

Part of the reduction will be realized through tighter restrictions on travel. The 20-per-cent reduction in foreign travel introduced in December 1989 will be continued for the balance of the fiscal planning period. The size of delegations to international meetings will be reduced as will participation in international meetings and conferences. Wherever possible and feasible, Canada will be represented at international conferences and meetings by Canadian personnel posted to missions abroad. As announced in the Budget, first-class travel for Members of Parliament, senators and senior public servants will be eliminated. The government will reduce the use of business-class travel by executives. Hotel accommodations will be restricted to the Treasury Board-approved minimum level of accommodation with higher-cost accommodation being limited to cases where it is demonstrably cost-effective or where extraordinary circumstances warrant.

Annex I sets out the three-per-cent reduction in non-wage operating budgets by department and agency.

ii) Communication Expenditures

The Government Leader in the Senate, Senator Lowell Murray, will review communication spending with the objective of producing savings of $75 million per year. Savings will come from such things as: the elimination of departmental annual reports, which duplicate Part III of the Main Estimates, a "no frills" publishing policy, and streamlining of purchasing of syndicated surveys and media monitoring services.

iii) Other Reductions in Operations

A number of other initiatives will be taken to further reduce operating costs or capital by $59 million in 1992-93 and by $211 million over the next five years.

Table III
Other Reductions in Operations

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5 years
	($ Millions)		
Agriculture	15	15	30
Public Service Commission	2	2	10
Public Works	15	10	52
Transport	10	-7	8
Supply and Services	-	1	4
Other	17	15	107
TOTAL	59	36	211

Capital spending by the Department of Agriculture is being reduced by $15 million in each of the next two fiscal years. The budget of the Public Service Commission will be reduced to reflect the lower level of staffing and streamlining of its operations. The amount of leased space acquired by Public Works Canada will be reduced to reflect the streamlining initiatives being introduced. Public Works will also explore the potential for co-generation of heat and electricity in federal buildings. Transport Canada will generate savings through management improvements and enhanced government and industry cooperation at the Motor Vehicle Test Centre at Blainville, Quebec, and a reprofiling of capital requirements. The government will be

examining the feasibility of privatizing the Centre. Savings in Supply and Services are to come primarily from increased use of direct deposit of the pay of public servants. Although direct deposit for current employees will continue to be elective, from now on, new employees will be paid through direct deposit. The other category noted in Table III applies to a number of departments, including Fisheries and Oceans initiatives.

Program Reductions

In order to reduce expenditures a number of programs will be cancelled, scaled back or reprofiled. These reductions will generate savings of $530 million in 1992-93, $518 million in 1993-94 and more than $3.4 billion over the next five years.

Table IV
Program Reductions

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5 years
		($ Millions)	
Programs Constrained			
Defence	258	272	2,185
CMHC	27	82	647
Student Loans	--	18	205
Green Plan	75*	75	--
Reduction in Grants and Contributions	170	71	376
TOTAL	530	518	3,413

* Not reflected in the Main Estimates

Programs Constrained

i) Defence

On September 17, 1991, the Government enunciated a new defence policy designed to develop the essential core of the military capability necessary for security in

Canada and the protection of Canadian interests abroad. This essential core comprises three services -- the Army, the Navy and the Air Force -- organized as an integrated total force of Regulars and Reserves and one which promotes essential combat skills. As the policy made clear, such a force must be balanced, well-trained and properly equipped. A target of 26 per cent of the defence budget for capital spending within five years will be pursued.

The savings over the upcoming five years realized from the Defence Review will be in excess of $1 billion. This was to be achieved primarily through the closure of two European bases, the withdrawal of Canadian Forces from Europe -- except for a small stationed task force -- a reduction in the size of the armed forces from 84,000 to 76,000 and a reduction in the number of permanent civilian employees from 33,000 to 32,000.

Since September 1991, the world has changed a great deal. The Soviet Union has ceased to exist and the conventional military threat in Europe has all but disappeared. Without jeopardizing Canada's continuing commitment to NATO and the defence of Europe, the planned pull-out from Lahr and Baden can be advanced and the stationed task force of 1,100 personnel will not be necessary. A brigade and two CF-18 squadrons stationed in Canada will be ready to answer any call.

Furthermore, in the next two years, savings will be achieved in capital spending, research and development, public communications, administration, and through a rationalization of supply depots. The CF-18 Forward Operating Location at Kuujjuaq will not proceed at this time but the Government will proceed to establish an alternate defence presence in northern Quebec. The Canadian Forces station in Bermuda will be closed.

In September 1991, when the Government's new Defence policy was announced, significant potential infrastructure savings were foreseen. An Advisory Group on Defence Infrastructure was established. It will recommend a methodology by which the Government could tackle the problem of redundant facilities. The group's report is expected soon.

The measures announced in the Budget will result in further sizeable savings, while preserving the core of essential defence capabilities. The combined savings of the September 1991 Defence Review and the measures announced in the Budget will be $258 million in 1992-93, $272 million in 1993-94 and will total $2,185 million over the next five years.

The savings in 1992-93 will be realized as follows:

	($ Million)
• Savings from September 1991 Defence Review	53
• Immediate reduction in planned capital spending	138
• Slow planned growth in the Reserves	27
• Reduction in expenditures on administration and other overhead	24
• Reduction in research and development	15
• Defer Kuujjuaq	1
TOTAL	258

ii) Canada Mortgage and Housing Corporation

The growth in social housing subsidies will be limited to an average of three per cent per year. This growth will allow new social housing commitments of $70 million in 1992-93 and $45 million in each subsequent year. Existing commitments for the Co-operative Housing Program will be met but no new commitments will be undertaken.

iii) Student Loans

The risks and growing costs of defaults under the Canada Student Loans Program are now borne solely by the government. New arrangements will be negotiated with financial institutions to reduce those costs and to improve program efficiency. The expected savings achieved through new risk-sharing arrangements with lenders will provide scope to increase the loan amounts for needy students and to eliminate the three-per-cent fee now charged students to guarantee new loans. The interest subsidy paid for the first six months after students leave school will be eliminated.

iv) Green Plan

The Government remains committed to the Green Plan and its associated spending of $3 billion over six years. In view of the fiscal circumstances, $75 million in allocations previously scheduled for each of the next two fiscal years will be spent instead over the ensuing three fiscal years.

Reductions in Grants and Contributions

A number of grant and contribution programs will be scaled back. These measures will generate savings of $170 million in 1992-93 and $71 million in 1993-94. The five-year savings are estimated at $376 million.

Table V
Grants and Contributions

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5 years
		($ Millions)	
Agriculture	20*	20	40
Communications	8	6	35
External Affairs	1	1	20
Indian and Northern Affairs	30	26	133
Industry, Science & Technology	4	4	9
Justice	2	8	11
Multiculturalism	2	2	6
Employment and Immigration	100	--	100
Secretary of State	4	4	22
TOTAL	170	71	376

* Not reflected in the Main Estimates
Note: Figures do not add due to rounding.

These measures are broadly based, affecting a large number of government programs. The budget of the Department of Agriculture is being reduced by $20 million. The Department of Communications will reduce growth in certain activities, including museums assistance, archaeology programs, and funding for cultural infrastructure. Indian Affairs and Northern Development will restrain the provision for growth in the operating costs of organizations delivering programs to Aboriginal peoples. Industry, Science and Technology will reduce expenditures related to multilateral science and technology in Europe, in strategic technologies, sector campaigns and in micro-electronics programs.

The federal government has made substantial financial contributions to the Court Challenges Program over the years. These contributions have resulted in a solid body of jurisprudence being established. Multiculturalism and Citizenship will

abolish the Court Challenges Program and, effective immediately, this program will take on no new court cases.

The cost-sharing arrangements with the provinces for programs and services for victims of crime will be phased-out. The federal contribution to criminal legal aid cost-shared agreements will be restricted to an annual growth of one per cent for the next two fiscal years. The contribution to the Canadian Legal Information Centre will be phased-out.

As part of the Labour Force Development Strategy which emphasizes increased skills training for displaced workers instead of passive income support, appropriations in Employment and Immigration for training and adjustment are being confirmed at an ongoing level of $1.6 billion for 1992-93 and beyond. While this represents a decrease of $100 million, total funds available under the *Unemployment Insurance Act* and appropriations for training and labour-market adjustment are being increased by $300 million in 1992-93 to a level of $3.4 billion.

The Secretary of State's Canadian Exhibition Program will be eliminated.

Agency Streamlining or Privatization

Agencies whose prime function can be fulfilled in other ways or whose prime purpose has already been accomplished will be wound up. Other agencies will be consolidated to improve service to the public. The proclamation of three agencies will be postponed until fiscal considerations permit. Further privatizations will be undertaken. Legislation, where necessary, will be introduced in the coming months.

The savings from these initiatives are estimated at $22* million in 1992-93 increasing to $71 million by 1993-94. The savings over the next five years are estimated at some $310 million.

i) Agencies and Committees being wound up:

- Law Reform Commission -- continuing functions will be done by the Department of Justice
- Canadian Institute for International Peace and Security -- program resources will be transferred to the Department of External Affairs

---

* Not reflected in the Main Estimates

- Economic Council of Canada
- Science Council of Canada
- International Centre for Ocean Development -- program resources will be transferred to CIDA
- Petroleum Monitoring Agency -- the function will be rolled into the Department of Energy, Mines and Resources
- Canadian National (West Indies) Steamships Ltd.
- Agricultural Products Board -- its function will be carried out using other mechanisms, possibly by amending the Agricultural Products Cooperative Marketing Act
- Pay Research Bureau -- future requirements, if needed, will be met by contracting with the private sector
- Procurement Review Board -- the function will be carried out by the Canadian International Trade Tribunal
- Demographic Review Secretariat (National Health and Welfare) -- the function will be carried out elsewhere in government
- International Aviation Advisory Task Force and Committee
- National Advisory Committee on Development Education
- Canada Employment and Immigration Advisory Council
- Canadian Environmental Advisory Council
- Advisory Committee on Lay Members of the Competition Tribunal
- Advisory Committee on la Francophonie
- Advisory Committee on le Musée de la Nouvelle-France
- Montreal Science and Technology Museum Advisory Committee
- Advisory Committee for le Musée des Arts du Spectacle Vivant (De La Scène)
- Veterans Land Administration -- the function will be assumed by the Department of Veterans Affairs
- Marine Advisory Board on Research and Development

ii) Agencies being consolidated:

- Enterprise Cape Breton Corporation into the Atlantic Canada Opportunities Agency
- Canadian Commercial Corporation into the Department of Supply and Services
- Emergency Preparedness Canada into National Defence

- Social Sciences and Humanities Research Council with the Canada Council
- International Development Research Centre into a departmental corporation

iii) Agencies being combined:

- Communications Technology Advisory Committee, the Components and Devices Advisory Committee and the Broadcast Technology Advisory Committee
- Patent Appeal Board, the Trade-Marks Opposition Board and the Copyright Board into a single Intellectual Property Tribunal
- RCMP Public Complaints Commission and the RCMP External Review Committee
- Office of the Privacy Commissioner and the Office of the Information Commissioner

iv) Agencies whose proclamation will be postponed:

- Canadian Race Relations Foundation
- Canadian Heritage Language Institute
- Sentencing and Conditional Release Commission

v) Agencies that will be privatized:

The Government will be privatizing National Health and Welfare's Dosimetry Service. In addition, the Government will position itself to divest its holding in CO-ENERCO while protecting the interests of minority shareholders. The Government will conduct a review of DEVCO and the Royal Canadian Mint to determine whether it would be appropriate to privatize them. The Government will be reviewing other privatization opportunities, such as the Motor Vehicle Test Centre at Blainville, Quebec.

Other Initiatives

This section deals with other initiatives designed to raise revenues.

Table VI
Other Initiatives

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5 years
		($ Millions)	
User Charges	26	39	216
Revenue Enhancement	138	271	1,613
Asset Management	50	35	350
TOTAL	214	345	2,179

i) User Charges

User charges shift the cost of providing specific services to the beneficiaries and away from the general taxpayer. The Government is pursuing new initiatives that are projected to increase revenues by $216 million over the next five years, as outlined in Table VII.

Table VII
User Charges

	Estimated Savings		
	1992-93	1993-94	5-years
		($Millions)	
Communications	13	18	111
Consumer and Corporate Affairs	1	1	3
Justice	1	1	7
Multiculturalism & Citizenship	3	3	13
Solicitor General	1	2	9
Transport	--	4	26
Other	8	11	49
TOTAL	26	39	216

Note: Figures do not add due to rounding.

The government will be seeking a dividend from the revenue generated by Telefilm, the Cultural Industries Development Fund and the National Film Board's Independent Film Fund. Multiculturalism and Citizenship will adjust the fee structure for granting and providing proof of Canadian citizenship, and introduce a fee for letters of clarification and searches of citizenship records. The RCMP will implement cost recovery for specialized services such as Forensic Lab services and for specialized police training provided to law enforcement agencies and foreign police organizations. Transport Canada will review opportunities for introducing user fees in several areas.

ii) Revenue Enhancement

The Government will pursue a number of initiatives to increase the flow of revenues. These include increasing the frequency of audits, fraud investigations, and examinations of travellers at border crossings by Revenue Canada, and stepping up enforcement of personal and corporate income tax collections. These initiatives are projected to generate $138 million in 1992-93 and $271 million in 1993-94. Over the next five years these additional revenues are estimated at $1.6 billion.

iii) Asset Management

A fundamental policy of the asset management program is that assets are held only as long as they meet operational requirements. When they become surplus they are disposed of at market value. Sale of surplus assets is expected to generate $350 million over the next five years.

The Minister of Transport will pursue the disposal process of surplus land at Pickering. The Government will also review all land holdings in urban areas currently held by the Department of National Defence to determine whether rationalization or disposal can yield significant benefits. Surplus properties in Washington, Paris and Bordeaux will also be sold.

Annex I
Ongoing Reductions in Non-salary Operating Budgets

	Savings 1992-93 ($ 000)
Agriculture	
Canadian Dairy Commission	5,400
Sub-total	40
	5,440
Atlantic Canada Opportunities Agency	780
Communications	
Canada Council/Social Sciences and Humanities	1,800
Canadian Broadcasting Corporation	230
Canadian Film Development Corporation	400
Canadian Radio-Television & Telecomm. Commission	210
National Archives of Canada	290
National Arts Centre Corporation	590
National Film Board	150
National Library	470
National Gallery of Canada	550
Museum of Science and Technology	530
Canadian Museum of Nature	210
Canadian Museum of Civilization	260
Sub-Total	540
	6,230
Consumer and Corporate Affairs	
Competition Tribunal	1,100
Hazardous Materials Information Review Commission	30
Patented Medicine Prices Review Board	30
Standards Council of Canada	40
Sub-Total	80
	1,280
Employment and Immigration	
Immigration and Refugee Board of Canada	8,400
Sub-Total	530
	8,930
Energy, Mines and Resources	
Atomic Energy of Canada Limited	5,300
Sub-Total	360
	5,660
Environment	
National Battlefields Commission	8,900
Sub-Total	20
	8,920

	Savings 1992-93 ($ 000)
External Affairs	9,400
Canadian International Development Agency	1,300
Canadian Secretariat	30
International Development Research Centre	290
International Joint Commission	110
Sub-Total	11,130
Finance	760
Canadian International Trade Tribunal	40
Office of the Sup. of Financial Institutions	30
Privatization and Regulatory Affairs	830
Sub-Total	
Fisheries and Oceans	8,600
Forestry	1,400
Indian Affairs and Northern Development	3,700
Canadian Polar Commission	30
Sub-Total	3,730
Industry, Science and Technology	3,700
Canadian Space Agency	1,800
Federal Business Development Bank	170
Investment Canada	80
National Research Council of Canada	690
Natural Sciences and Engineering Research Council	260
Statistics Canada	1,300
Sub-Total	8,000
Justice	1,100
Canadian Human Rights Commission	150
Commissioner for Federal Judicial Affairs	90
Federal Court of Canada	320
Offices of Information and Privacy Commissioners	40
Supreme Court of Canada	140
Tax Court of Canada	110
Sub-Total	1,950
Labour	520
Canada Labour Relations Board	70
Canadian Centre for Occupational Health and Safety	10
Sub-Total	600
Multiculturalism and Citizenship	70

	Savings 1992-93 ($ 000)
National Health and Welfare	6,600
Federal Office of Regional Development - Quebec	200
Medical Research Council	90
Sub-Total	6,890
National Revenue	
Customs and Excise	7,000
Taxation	7,800
Sub-Total	14,800
Privy Council Office	600
Canadian Centre for Management Development	100
Intergovernmental Conference Secretariat	50
Transport. Accident Invest. and Safety Board	180
Chief Electoral Office	4
Commissioner of Official Languages	90
Public Service Staff Relations Board	80
Security Intelligence Review Committee	20
Sub-Total	1,124
Public Works Canada	8,900
Canada Mortgage and Housing Corporation	2,200
National Capital Commission	1,100
Vieux Ports de Montréal	170
Sub-Total	12,370
Secretary of State	1,900
Public Service Commission	950
Sub-Total	2,850
Solicitor General	300
Canadian Security Intelligence Service	1,300
Correctional Service	6,700
National Parole Board	120
Royal Canadian Mounted Police	5,300
RCMP - Public Complaints and External Review	70
Sub-Total	13,790
Supply and Services	4,400
Transport Canada	9,000
Marine Atlantic Inc.	1,600
VIA Rail Inc.	3,200
Civil Aviation Tribunal	10
Grain Transportation Agency Administrator	40
National Transportation Agency	180
Sub-Total	14,030

	Savings 1992-93 ($ 000)
Treasury Board of Canada	520
Office of the Comptroller General	160
Sub-Total	680
Veterans Affairs	1,300
Western Economic Diversification	470
Other	3,746
Total	150,000

Président
du Conseil du Trésor

President
of the Treasury Board

La gestion des dépenses gouvernementales

Le président du Conseil du Trésor,
l'honorable Gilles Loiselle

le 27 février 1992

Canada

La gestion des dépenses gouvernementales

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

N° de catalogue BT31-2/1993-IV
ISBN 0-662-5885-3

Publié par la
Direction des communications et de la coordination
Conseil du Trésor du Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. Allocution prononcée par l'honorable Gilles Loiselle 1

2. Restriction et réforme 13
   - Restriction 14
   - Structure des dépenses 17
   - Réforme 20

3. Lien entre le Budget des dépenses principal et les dépenses budgétaires prévues en 1992-1993 29

4. Initiatives de réduction du déficit 33
   - Réduction des opérations 33
   - Réduction de programmes 36
   - Rationalisation et privatisation d'organismes 40
   - Autres initiatives 43

5. Annexe I 47

Allocution prononcée
par
l'honorable Gilles Loiselle

Dans la foulée des réalisations antérieures
Allocution prononcée par l'honorable Gilles Loiselle

Monsieur le Président, je suis heureux de déposer aujourd'hui devant la Chambre le Budget des dépenses principal du gouvernement pour l'exercice 1992-1993. Ce Budget des dépenses témoigne de la poursuite des efforts du gouvernement en vue de rehausser l'efficience de ses opérations, réduire les coûts et maintenir un juste équilibre entre la demande à l'égard de services fédéraux et la capacité de payer des contribuables.

Le Budget des dépenses principal explique en détail la manière dont le gouvernement prévoit dépenser les 159,6 milliards de dollars que représentent les dépenses budgétaires prévues pour 1992-1993, conformément à l'annonce faite cette semaine par mon collègue, le ministre des Finances.

En présentant ce budget, le gouvernement désire obtenir du Parlement l'autorisation de dépenser 48,8 milliards de dollars. Le reste a trait aux autorisations législatives déjà accordées par le Parlement.

Dans mon allocution de l'année dernière, où je présentais pour la première fois à la Chambre les détails des plans de dépenses du gouvernement, j'ai indiqué que nous étions résolus à appliquer des restrictions et résolus à apporter des réformes; que nous avions la ferme intention de comprimer les dépenses et d'organiser et gérer le gouvernement de façon à tenir compte des besoins des Canadiens. Ces mesures font partie des efforts que nous faisons en vue de reprendre la maîtrise de nos finances nationales et de renouveler la fonction publique pour qu'elle se dote des moyens de répondre aux besoins des Canadiens.

L'an dernier, Monsieur le Président, j'ai pris des engagements explicites devant la Chambre. Aujourd'hui, je tiens à faire état des réalisations que nous avons accomplies au cours de l'année qui vient de s'écouler : sur les mesures que nous avons prises et celles que nous prenons actuellement pour réduire les dépenses et optimiser la valeur de chaque dollar que déboursent les contribuables. Je vous parlerai également de notre engagement à fournir aux Canadiens les meilleurs services possible, sans oublier les mesures que nous prenons et les plans que nous élaborons pour respecter cet engagement.

Les réalisations au chapitre de la gestion des dépenses

Les efforts déployés par le gouvernement pour reprendre la maîtrise de nos finances nationales ont été amorcés en 1984. Nous avons mis en place une

vaste stratégie de gestion des dépenses. Nous y sommes restés fidèles. Nous y demeurons engagés. Et les résultats sont positifs.

Nous avons d'abord mis l'accent sur l'élimination du gaspillage et de l'inefficacité, puis nous avons cherché à nous départir des activités et des organismes qui ne remplissaient plus une fonction indispensable du point de vue de la politique publique.

Des mesures concrètes ont été prises. La présence immédiate du gouvernement fédéral dans plusieurs secteurs a été réduite, tout comme le montant des subventions versées aux entreprises et aux sociétés d'État. Depuis 1984, plus de 20 sociétés d'État ont été vendues ou dissoutes.

Le Plan de contrôle des dépenses que nous avons lancé au moment du budget de 1990 et que nous avons par la suite élargi et approfondi dans le budget de 1991, a touché un grand nombre de programmes. Exception faite des programmes se rapportant à l'équité ou de ceux visant à satisfaire les besoins sociaux fondamentaux des Canadiens, la plupart des programmes ont vu leur croissance freinée, tandis que d'autres ont été bloqués, réduits ou tout simplement éliminés.

Dans le budget de 1991, nous nous sommes engagés à présenter un projet de loi qui limiterait les dépenses des cinq prochaines années aux montants fixés dans le budget. Monsieur le Président, nos plans de dépenses pour 1992-1993 se situent bien en deçà des limites établies dans le budget de 1991 et dans le projet de loi actuellement déposé en Chambre.

La gestion des dépenses a également obligé les ministères et organismes à faire face à des demandes croissantes avec moins de ressources. Le gel ou la réduction des budgets de fonctionnement et d'entretien ont été un élément important des mesures de compression annoncées dans tous les budgets depuis 1985. Depuis cette année-là, la valeur réelle des budgets de fonctionnement et d'entretien des programmes en place a diminué d'environ 30 p. 100 par suite de ces mesures et d'autres mesures.

Conformément au budget de 1991, le gouvernement a plafonné les augmentations salariales à 0 et à 3 pour 100 pour deux ans, lorsque le Parlement a adopté, en octobre 1991, la *Loi sur la rémunération du secteur public*. Nous avons en outre ramené à trois le nombre de paliers de gestion sous le niveau de sous-ministre. La structure de gestion de la fonction publique est ainsi devenue comparable à celle de nombreuses grandes organisations du secteur privé qui ont dû restructurer leurs activités pour réduire leurs coûts. Nous avons devancé notre

échéancier quant à l'engagement que nous avions pris dans le budget de l'an dernier de réduire le nombre de cadres supérieurs de 10 p. 100 en moins de deux ans. Le groupe de la direction compte actuellement 4 430 membres, soit 320 de moins qu'en janvier 1991.

Nos réalisations sont concrètes. Loin de n'être que des mots, elles sont une preuve tangible de notre rendement. Nous avons réduit considérablement le taux de croissance des dépenses de programmes. En 1984, ces dépenses représentaient près de 20 p. 100 de notre produit intérieur brut. Aujourd'hui, en raison principalement des mesures de restriction que nous avons décrétées, cette proportion a été ramenée à 16,7 p. 100.

Les économies que nous avons réalisées au cours des dernières années ne proviennent pas seulement des paiements que nous versons aux particuliers ni des transferts aux provinces. Les compressions les plus marquées ont été apportées dans les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital du gouvernement.

Initiatives liées au contrôle des dépenses

Les Canadiens ont demandé que les gouvernements réduisent leurs dépenses, qu'ils dépensent de façon plus judicieuse et avec plus d'efficience. Nous continuons d'examiner rigoureusement toutes nos dépenses pour nous assurer qu'elles servent uniquement à offrir des services dont les Canadiens ont besoin et qu'ils demandent.

Le ministre des Finances a annoncé plusieurs mesures qui permettront de faire des économies continues et d'accroître l'efficience puisque moins de ressources seront utilisées pour les seuls besoins de l'administration interne.

Des réductions touchent les programmes, y compris les subventions et les contributions, dans plusieurs secteurs. Les dépenses en matière de défense sont comprimées encore davantage. Le financement de nouveaux logements sociaux va continuer d'augmenter, mais à un rythme beaucoup plus lent. Nous maintenons notre engagement à l'égard du Plan vert qui prévoit de dépenser 3 milliards de dollars sur une période de six ans, mais nous retarderons de deux ans l'engagement de certaines des dépenses en question. En outre, nous sommes en train d'améliorer la gestion du Programme canadien de prêts aux étudiants. Ces mesures permettront de réaliser des économies de 530 millions de dollars en 1992-1993 et de 3,4 milliards sur une période de cinq ans.

Nous continuons à exercer des pressions pour réduire le coût des opérations gouvernementales. Les budgets de fonctionnement non salariaux des ministères sont à nouveau réduits de 3 p. 100.

La réduction de 20 p. 100 des voyages à l'extérieur du Canada, annoncée en décembre 1989, va se poursuivre. Il y aura moins de réunions internationales et les délégations à l'étranger seront moins grandes. Les ministres, les députés et les sous-ministres ne pourront plus voyager en première classe. Les voyages en classe affaires seront réduits, tout comme les sommes consacrées aux chambres d'hôtel. Le leader du gouvernement au Sénat, l'honorable Lowell Murray, examinera les dépenses liées aux communications en vue de cibler des réductions de dépenses de l'ordre de 75 millions de dollars.

Quarante-six organisations distinctes seront liquidées, privatisées ou fusionnées. Treize autres conseils consultatifs ministériels seront liquidés. La création de trois nouveaux organismes sera mise en attente. Un certain nombre d'activités seront privatisées.

Le recouvrement des coûts s'étendra à plusieurs autres secteurs de programmes. Cette mesure permettra de continuer de transférer le fardeau du financement des activités qui visent certains usagers en particulier aux personnes qui en profitent le plus directement, au lieu de l'imposer à tous les contribuables. Les éléments d'actif qui ne seront plus utiles seront vendus, et le gouvernement intensifiera ses efforts pour percevoir les dettes impayées.

Ensemble, ces mesures permettront de réaliser des économies de plus d'un milliard de dollars en 1992-1993 et de 7,3 milliards sur une période de cinq ans.

Ces changements que nous apportons à notre mode de fonctionnement sont directement axés sur les deux défis indissociables que sont le climat de restriction et le souci de servir le mieux possible les Canadiens. Il nous faut maintenir un juste équilibre entre la demande de services de nos clients et la capacité de payer des contribuables. Si nous voulons fournir aux Canadiens un service de meilleure qualité, plus efficace et moins coûteux, en nous inspirant davantage du mode de fonctionnement de l'industrie, nous devons améliorer l'efficacité de nos opérations; regrouper les organismes dont les activités et les mandats sont apparentés; reporter les activités légitimes que nous ne pouvons nous permettre pour le moment et privatiser les activités commerciales qui ne sont plus utiles du point de vue de la politique publique.

Cependant, Monsieur le Président, nous ne nous contentons pas de comprimer les dépenses. Nous restructurons nos opérations pour rendre nos services plus accessibles aux Canadiens.

Nous sommes conscients que les compressions de dépenses annoncées cette semaine se traduiront peut-être par une réduction du niveau de certains services. Nous voulons minimiser ces répercussions en réaffectant des ressources de l'administration interne aux points de service.

Dépenses au titre des services gouvernementaux

En 1992-1993, le gouvernement prévoit de dépenser 159,6 milliards de dollars, soit 119,4 milliards de dollars au titre des programmes, et les 40,2 autres milliards pour le service de la dette publique. Pour chaque dollar dépensé, plus de 27 cents retournent directement aux particuliers sous forme de pensions, d'allocations familiales et de prestations d'assurance-chômage. Les transferts aux provinces et aux territoires, constitués principalement de paiements de péréquation versés aux provinces moins bien nanties et de paiements visant à contribuer au financement de programmes provinciaux et territoriaux comme l'assurance-santé, l'éducation postsecondaire et l'aide sociale, comptent pour 16 cents. Environ 8 cents sont affectés à la défense; 10 cents vont au soutien du développement industriel et régional, à des transferts aux autochtones et à l'aide internationale. Les subventions aux sociétés d'État représentent 3 cents. Il faut en outre compter 25 cents pour le service de la dette publique.

Les 11 cents qui restent vont aux services que le gouvernement fournit directement aux Canadiens. Ces dépenses comprennent essentiellement les traitements et salaires des employés, les frais de locaux, les frais de matériel, les frais de déplacement et d'autres frais connexes. Je tiens à mettre en lumière cet élément des dépenses fédérales, parce qu'il est important que les Canadiens comprennent bien à quelles fins ces ressources sont utilisées.

Bien des Canadiens sont mécontents de leurs institutions publiques, ayant l'impression de ne pas recevoir autant de services qu'ils le devraient, compte tenu des impôts qu'ils paient.

Ce sentiment d'insatisfaction s'explique. En 1984, pour chaque dollar d'impôt qu'ils versaient, les Canadiens retiraient 1,33 $ en dépenses de programmes. L'écart était financé par des emprunts dont le remboursement était remis à plus tard. Or, le temps est venu de régler les comptes. De nos jours, les Canadiens continuent de payer leur dollar d'impôt, mais une part toujours plus grande sert maintenant à payer les avantages que les Canadiens ont reçus par le passé. Nous

devons donc maintenir le cap financier que notre gouvernement a tracé depuis 1984.

Les mesures d'austérité ont forcé les gestionnaires et les organismes à composer avec un accroissement de la demande de services d'une part, et avec une réduction des ressources d'autre part. Ils n'ont pas failli à la tâche. Conscients que les restrictions sont là pour de bon, ils sont déterminés à relever le défi. Leur détermination à servir demeure entière. Comme leurs homologues du secteur privé, ils sont fiers de faire en sorte que les contribuables en aient pour leur argent.

Notre gouvernement est convaincu qu'une fonction publique novatrice, compétente et engagée est un atout clé de la compétitivité économique du Canada. Le Canada possède une fonction publique dont la haute qualité est reconnue de par le monde.

Des milliers de fonctionnaires dévoués, consciencieux et responsables servent le public. Contrairement à une croyance populaire, la majorité d'entre eux et d'entre elles ne travaillent pas à Ottawa ou dans ses environs. Presque les deux tiers travaillent à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Ils sont près des Canadiens, dans les grands centres et dans les plus petites agglomérations d'un bout à l'autre du pays, ainsi que dans les missions à l'étranger.

Voici à titre d'exemple certains services que les fonctionnaires offrent aux Canadiens avec les 11 cents récupérés sur le dollar d'impôt :

- la santé et la sécurité, qui comprennent les aliments, l'eau potable, la qualité de l'air; les médicaments; les routes, les voies navigables et les corridors aériens; les aéronefs, les aéroports, les navires, les installations portuaires;

- la protection des consommateurs, ce qui signifie l'inspection et l'application des règlements sur les poids et mesures, sur les communications, sur les institutions financières;

- le soutien aux entreprises, aux régions, aux autochtones, aux sciences et à la technologie, et l'aide extérieure;

- la représentation et la protection de nos intérêts à l'étranger;

- la protection des personnes et des biens; la sécurité des rues et des foyers; l'équité des tribunaux; l'incarcération et la réadaptation des contrevenants; la restitution des biens aux victimes d'actes criminels;

- la protection des contribuables grâce à l'administration juste et équitable de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur l'accise*;

- la prestation de programmes sociaux : la plupart des foyers canadiens reçoivent du gouvernement fédéral des chèques de pensions, de prestations d'assurance-chômage ou d'allocations familiales.

Des fonctionnaires fédéraux dévoués ont la responsabilité de fournir aux Canadiens les services empressés, efficients et efficaces qu'ils attendent de leur gouvernement. Les Canadiens sont exigeants et ils ont tout à fait raison. Et les employés de l'État exécutent leur travail comme il se doit. Il se peut que les Canadiens remarquent quelques ratés à l'occasion. Mais ne perdons pas de vue les milliers de services offerts jour après jour et que nous avons tendance à tenir pour acquis.

Mieux gérer pour mieux servir

En ma qualité d'employeur des fonctionnaires qui assurent aux Canadiens les services dont ils ont besoin, je tiens à dire aux Canadiens que nous faisons beaucoup d'efforts pour mieux les servir, pour rapprocher l'administration publique de ses clients et pour la rendre plus accessible et plus amicale. Pour y parvenir, nous modifions nos méthodes de travail.

Nous sommes en train de décentraliser la prise de décisions. Nous n'exigeons plus les mêmes choses qu'avant de nos gestionnaires de programmes : plutôt que de les astreindre à des règles, nous leur demandons d'axer leurs efforts sur le service à leur clientèle. Nous veillons à ce que les fonctionnaires reçoivent la formation nécessaire pour remplir des fonctions dont la complexité va en s'accroissant. Nous les habilitons à prendre des décisions et nous les rendons comptables de ces décisions. Nous les tenons également responsables de l'atteinte des résultats.

Bon nombre de nos récentes initiatives découlent du grand renouveau que le Premier ministre a annoncé en décembre 1989 - Fonction publique 2000. Pour les contribuables et les clients, Fonction publique 2000 signifie que l'on affecte plus de dollars d'impôt à la prestation des services et moins à l'administration interne.

À cette fin, certains organismes de service spéciaux ont été créés ou sont en voie de l'être. Les gestionnaires peuvent ainsi gérer davantage leur

organisme comme une entreprise et miser plutôt sur les résultats et le service. Ils et elles jouissent d'une plus grande marge de manoeuvre pour mieux servir les Canadiens et s'adapter plus rapidement aux besoins changeants de leurs clients.

Nous sommes en voie d'instaurer les budgets de fonctionnement pour donner plus de latitude aux gestionnaires et leur permettre de décider de la répartition la plus efficiente des fonds. Cela leur permet d'utiliser à meilleur escient les maigres recettes fiscales afin de mieux servir leurs clients. Cette plus grande souplesse profite aussi bien aux clients qu'aux contribuables.

Nous privatisons les services et les fonctions lorsque cette option s'avère moins coûteuse et plus efficiente, et qu'elle améliore la prestation du service.

Nous continuons d'imposer des frais d'utilisation pour les activités qui sont menées en grande partie pour le bénéfice direct de certains clients ou usagers. Non seulement cette pratique est équitable, mais encore elle témoigne d'une saine gestion. Comme les clients doivent payer pour le service qu'ils reçoivent, ils se préoccupent de savoir comment le programme est exécuté, de la qualité du service et du coût qu'il représente. Les fonctionnaires n'en sont que plus sensibles aux besoins de leurs clients.

Notre gouvernement s'est engagé à servir le public le mieux possible avec les ressources disponibles, d'une manière courtoise et pratique. Il s'est engagé à créer une fonction publique dont les employés se préoccupent d'abord et avant tout de la clientèle, des employés qui sont attentifs à ses besoins et capables de résoudre des problèmes, de répondre aux questions et de traiter les demandes rapidement. Nous devons faciliter la tâche des personnes et des entreprises qui font des affaires avec le gouvernement. Nous devons aussi faciliter la tâche de nos gestionnaires pour qu'ils s'engagent dans cette voie. Nous continuerons de restructurer l'administration publique pour simplifier ses services et en faciliter l'accès.

Nous devons faire preuve d'ouverture à l'égard de ce que nous faisons et de ce qu'il en coûte. Nous devons être attentifs aux suggestions sur les moyens d'améliorer notre façon de faire. Nous devons être disposés à former nos employés et à investir dans l'infrastructure et la technologie qui nous permettront de mieux servir les Canadiens.

Afin d'assurer des services courtois, empressés, accessibles et utiles, les ministères :

- collaboreront pour se mettre davantage au diapason des besoins de leurs clients et prendront toutes les mesures raisonnables pour regrouper de façon logique les services gouvernementaux en un même point de service;

- après avoir consulté les clients, ils élaboreront et publieront, si cela s'avère possible et utile, des normes de service précisant les niveaux de service et les coûts;

- ils consulteront les clients pour que ceux-ci les aident à résoudre des questions importantes et recueilleront des commentaires avant de décider d'apporter des changements importants aux programmes;

- ils adopteront des heures d'ouverture plus flexibles pour mieux répondre aux besoins de leurs clients;

- ils réduiront le nombre de formulaires et les remanieront pour qu'ils soient plus faciles à remplir;

- ils adopteront un seul numéro d'enregistrement pour les entreprises;

- ils auront recours à des moyens électroniques pour leurs acquisitions;

- ils investiront dans la formation et dans les technologies nouvelles.

Afin de réaliser d'autres économies et d'accroître davantage l'efficience, le gouvernement continuera :

- à se retirer d'activités qui peuvent être menées à moindre coût ailleurs;

- à privatiser des services ou à conclure des ententes de partenariat avec le secteur privé, lorsque ces mesures s'avéreront économiquement rentables;

- à se départir de ses biens excédentaires;

- à récupérer ses coûts et à insister sur les résultats chaque fois que cela sera possible;

- à examiner les règlements afin de déterminer s'ils sont toujours utiles et, lorsqu'ils le sont, à veiller à ce qu'ils n'aillent pas à l'encontre de

l'efficience ni de la compétitivité, et à les simplifier lorsque cela est possible;

- à examiner les besoins en locaux des petits organismes pour voir s'ils peuvent partager leur espace à bureau afin d'améliorer le service et de réduire les coûts;

- à veiller à une plus grande efficience des marchés et des acquisitions;

- à déréglementer les opérations au sein de la fonction publique, au fur et à mesure qu'entreront en vigueur les budgets de fonctionnement.

Relever les défis

Monsieur le Président, les mesures annoncées cette semaine s'ajoutent à celles qui ont été prises au cours des sept dernières années. Elles témoignent de notre engagement à l'égard d'une saine gestion financière, de notre détermination à moins compter sur les recettes fiscales et à affecter plus de ressources aux points de service, c'est-à-dire là où les Canadiens désirent que nous mettions l'accent, là où ça compte. Nous pourrons ainsi comprimer les coûts et garantir les meilleurs services possible.

Restriction et réforme

Restriction et réforme

Introduction

Le gouvernement a suivi un plan général de dépenses pour relever le double défi de mieux servir les Canadiens tout en comprimant les dépenses. Ce plan, qui avait d'abord été annoncé en novembre 1984, a obligé le gouvernement à repenser ses activités et son mode de fonctionnement. Celui-ci a été amené à diminuer ses dépenses et à dépenser de façon plus judicieuse. Il a donc réduit certaines activités, s'est retiré de certaines autres activités en éliminant des programmes, et il a dissous, restructuré et privatisé des organismes.

Le gouvernement s'est constamment préoccupé de contrôler les coûts de ses opérations, soucieux de rechercher sans cesse une façon meilleure et plus économique d'administrer les programmes et de fournir les services.

Conscient que la compression du coût des opérations ne saurait suffire, le gouvernement a pris les dispositions pour restructurer la prestation des services, pour centrer les maigres ressources dont il disposait aux points de prestation des programmes et pour rendre les services gouvernementaux plus accessibles à la clientèle et mieux adaptés à ses besoins.

À cette fin, il lui a fallu transformer fondamentalement sa façon de concevoir l'administration publique. Pour ce faire, il fallait inculquer une culture axée sur l'atteinte de résultats et sur le souci de faire l'utilisation la plus judicieuse possible des ressources disponibles pour fournir les services aux Canadiens.

Le gouvernement a en outre reconnu qu'il lui fallait doter les fonctionnaires des instruments dont ils et elles avaient besoin pour relever le double défi de réduire le déficit et de fournir les services. C'est pourquoi il tient à coeur le projet Fonction publique 2000. Les mesures prises sous ce rapport permettront de réaliser des gains d'efficacité et d'atteindre un meilleur équilibre entre les besoins des clients et la capacité de payer des contribuables.

La section suivante de ce chapitre présente les réalisations du gouvernement dans le domaine de la gestion des dépenses.

Vient ensuite une section concernant les mesures qui ont été prises en vue de restreindre le coût des opérations gouvernementales. On y explique l'utilisation des 18 milliards de dollars dépensés au titre des opérations gouvernementales. Il ne s'agit pas de frais généraux. Cette somme sert à financer les services que les ministères et organismes fédéraux offrent aux Canadiens, qu'il

s'agisse de la santé, de la sécurité, de la protection des consommateurs, des programmes sociaux, du système juridique et de l'administration juste et équitable du régime fiscal. Il se peut fort bien que le maintien des restrictions au regard des opérations visées oblige le gouvernement à réduire certains de ces services.

Enfin, on y présente quelques exemples de changements apportés au mode de gestion.

Restriction

Programmes

La restriction des dépenses a été axée sur l'essentiel. Par souci de rester fidèle aux objectifs fixés par le gouvernement quant à la réduction du déficit, il a fallu accroître l'efficience et céder des activités et des organismes qui n'ont plus une utilité essentielle du point de vue de la politique publique.

Le signe le plus éloquent de la transformation qui s'est opérée est le revirement de tendance qui s'est manifesté au chapitre du solde de fonctionnement du gouvernement - c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses de programmes - celui-ci étant passé d'un déficit de 16 milliards de dollars en 1984-1985 à un excédent de 10 milliards en 1991-1992.

Une vaste gamme d'activités fédérales et de programmes fédéraux ont été éliminés ou ramenés à une échelle plus modeste depuis 1984. C'est ainsi que le gouvernement a éliminé ses dépenses relatives au Programme d'isolation thermique des résidences canadiennes, au Programme canadien de remplacement du pétrole et aux usines d'eau lourde du Cap-Breton.

Le gouvernement a réduit le taux de croissance des paiements de transfert aux provinces et changé la structure du Programme de sécurité de la vieillesse et du Programme des allocations familiales de façon à récupérer ces transferts des contribuables à revenu élevé. Le gouvernement a opéré des réformes au sein du Programme d'assurance-chômage. Plusieurs subventions au transport ont été réduites, notamment celles qui étaient versées à VIA Rail. La croissance des dépenses affectées à la défense et à l'aide extérieure a également été réduite.

Les subventions directes aux entreprises ont été réduites ou abolies; par exemple, le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense a été réduit, le Programme d'encouragement du secteur pétrolier a été aboli, de même que le Programme de stimulation de l'exploration minière au Canada.

Au total, la décision de céder, de dissoudre ou de restructurer des organismes a touché plus de 20 sociétés d'État et entreprises parmi lesquelles Air Canada, Petro-Canada, la Société de développement du Canada, De Havilland Aircraft of Canada Limited, Canadair Limitée et Téléglobe Canada.

D'autres sociétés d'État, notamment la Société canadienne des postes ont été rendues autosuffisantes. La privatisation, la restructuration et les gains d'efficience ont permis de réduire de 80 000 le nombre d'employés des sociétés d'État.

Le gouvernement a mis en place le *Plan de contrôle des dépenses,* stratégie générale de réduction et de contrôle des dépenses, dans le budget de février 1990. Ce plan a été élargi et approfondi dans le budget de 1991. À l'exception des programmes d'aide financière directe aux personnes dans le besoin et des paiements de péréquation aux provinces moins bien nanties, la plupart des autres programmes ont fait l'objet d'un gel ou d'une réduction. En outre, certains programmes ont été abolis. D'autres réductions de programmes, qui ont été annoncées dans le budget de février 1992, sont expliquées de façon détaillée au chapitre quatre.

Grâce à ces mesures, le taux annuel de croissance des dépenses de programmes a été ramené à 4 p. 100 au cours des sept dernières années, soit moins que le taux moyen d'inflation et bien en deçà du taux annuel de croissance des dépenses de 12 p. 100 au cours de la période de sept ans qui avait précédé. Les dépenses de programmes équivalent maintenant à 16,7 p. 100 du produit intérieur brut (PIB), alors que cette proportion était de 19,6 p. 100 en 1984-1985. Elle a été ramenée à son niveau du milieu des années 1970.

Fonctionnement du gouvernement

Ces sept dernières années, plus du tiers des sommes récupérées au moyen des mesures visant à restreindre les dépenses des programmes fédéraux touchent leur exécution : elles se chiffreront à environ 8 milliards de dollars en 1992-1993.

Les restrictions imposées sur les coûts d'entretien et de fonctionnement ont été un élément primordial de ces mesures dans tous les budgets depuis 1985. En effet, c'est en novembre 1984 que l'on a pris les premières mesures budgétaires pour limiter ces coûts. Depuis lors, on a imposé des gels et des réductions et on a n'a pas rajusté les budgets de fonctionnement pour tenir compte de l'inflation. En termes concrets, les budgets pour les programmes existants ont été réduits de presque 30 p. 100 depuis 1984-1985. À cette réduction,

on a jumelé une réduction du nombre des années-personnes, de sorte qu'en 1990-1991, l'effectif de la fonction publique s'est trouvé réduit d'environ 12 500 employés.

Dans le budget de l'an dernier, on avait annoncé :

- un gel des salaires en 1991-1992 et une augmentation de 3 p. 100 en 1992-1993;
- une réduction des paliers de gestion pour les ramener tout au plus à trois niveaux sous celui de sous-ministre;
- une diminution de 10 p. 100 du nombre de cadres, qui devait passer de 4 750 à 4 275.

Le calendrier d'exécution de toutes ces initiatives est respecté. Les nouvelles structures déstratifiées sont déjà en place à l'échelle de la fonction publique. Quant aux cibles de réduction du nombre de gestionnaires, on est en avance sur les plans. Le Parlement a adopté une loi pour limiter les augmentations salariales.

Grâce aux mesures annoncées dans le budget de 1992, on pourra réaliser d'autres économies et améliorer plus encore l'efficacité. Les budgets non salariaux et les budgets de fonctionnement des ministères sont réduits à nouveau de 3 p. 100. Des restrictions plus rigoureuses toucheront les voyages. Les dépenses de communications seront réduites de 75 millions de dollars.

On accroîtra l'efficacité en imposant davantage de frais d'utilisation, en vendant les biens dont on n'aura plus besoin et en intensifiant les efforts de recouvrement des sommes dues au gouvernement.

On perçoit des frais d'utilisation pour les activités menées en grande partie pour le bénéfice direct de certains clients ou usagers, de sorte que ces derniers, plutôt que les contribuables en général, assument les coûts. Cette pratique est équitable et justifiée par le temps qui court, au moment où les ressources se font rares. De plus, elle traduit une saine gestion. Les frais d'utilisation créent un mécanisme semblable au marché. Comme le client doit payer pour le service qu'il reçoit, il se préoccupe de savoir comment le programme est exécuté, de la qualité du service et des coûts. En 1992-1993, on percevra 3,2 milliards de dollars en frais d'utilisation, environ deux fois plus qu'en 1984-1985. On continuera de les percevoir lorsque cela sera approprié.

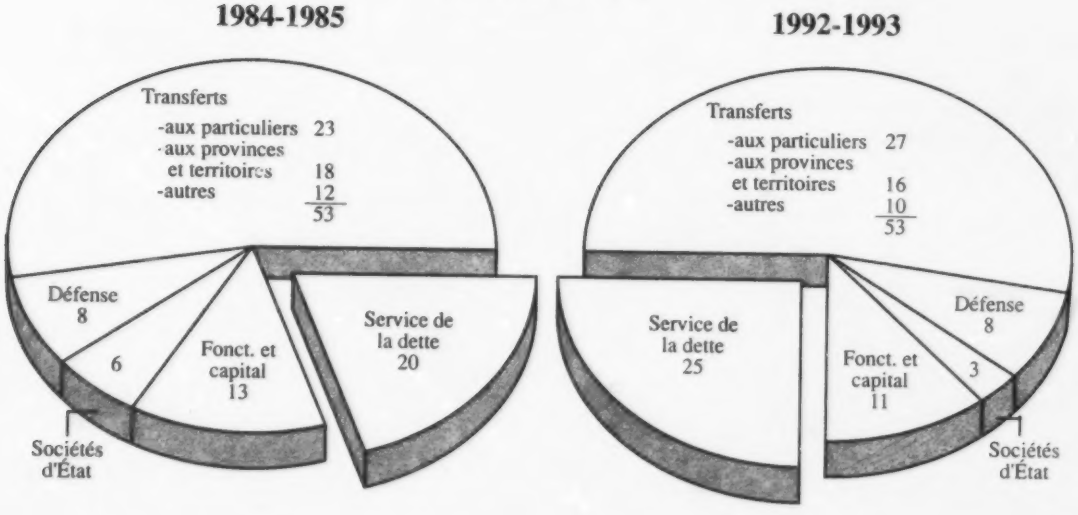
En outre, la rationalisation permettra de réaliser d'autres économies : on regroupera des activités connexes en fusionnant des organismes et des mandats, on retardera des activités légitimes pour des motifs de capacité financière et on en privatisera d'autres.

Structure des dépenses

Des 159,6 milliards de dollars que dépensera le gouvernement en 1992-1993, 119,4 milliards seront consacrés aux programmes et les 40,2 milliards restants, au service de la dette. Fruit de la dynamique du déficit et de l'endettement, les intérêts courus sur la dette ont continué de grimper, malgré les efforts soutenus du gouvernement pour les contenir. En 1992-1993, on consacre 25 cents au service de la dette pour chaque dollar affecté aux dépenses, alors qu'on y consacrait 20 cents en 1984-1985. Cette augmentation des frais de la dette a fait diminuer d'autant les fonds disponibles pour les programmes.

Graphique 1
Ventilation des dépenses gouvernementales

(en pourcentage)



Plus de 80 milliards de dollars, soit 50 p. 100 des dépenses, représentent des sommes qui sont rendues aux particuliers et aux organismes ou aux gouvernements provinciaux et territoriaux. Les dépenses au chapitre de la défense représentent plus de 12 milliards (8 p. 100) et les paiements aux sociétés d'État, 5 milliards (3 p. 100).

Environ 18 milliards (11 p. 100) des dépenses correspondent aux coûts des services autres que ceux de la défense que le gouvernement fédéral assure directement aux Canadiens. C'est ce qu'on appelle les dépenses de fonctionnement : elles comprennent principalement les salaires, les locaux et le matériel. Elles s'appliquent à diverses activités comme l'inspection dans le domaine des aliments et des drogues, la réglementation en matière d'environnement, le contrôle de la circulation aérienne, la sécurité des aéronefs, la recherche scientifique, les levés et la cartographie, de même que l'administration. La figure 1 donne une liste plus détaillée de ces activités.

Graphique 2
Principaux éléments des dépenses de programmes 1992-1993

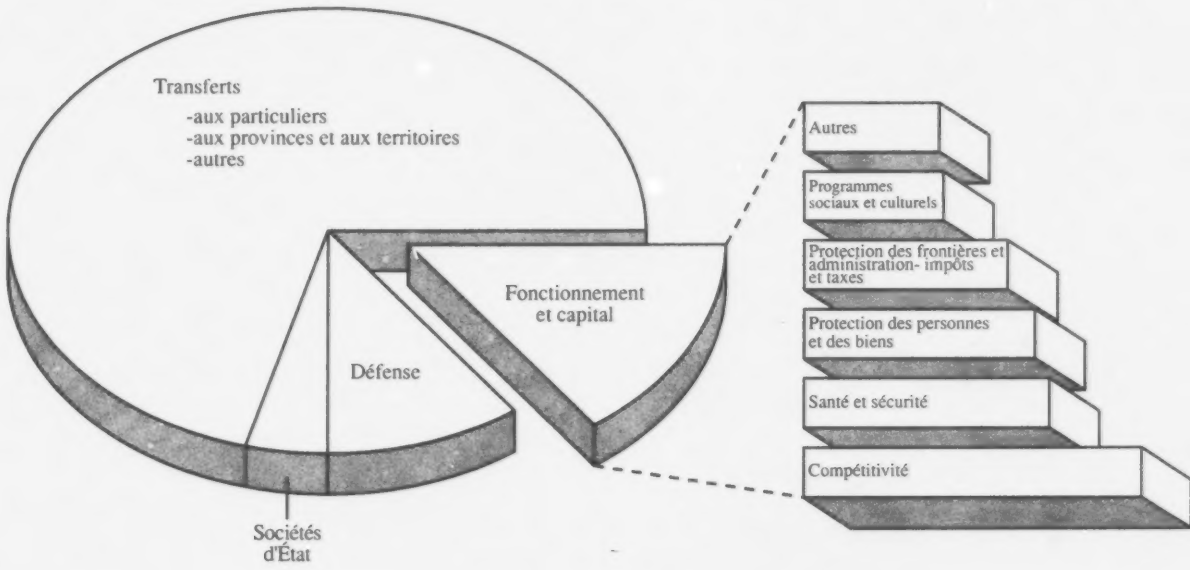


Figure I

Services autres que ceux de la défense fournis par les ministères*
1992-1993

	COÛT (en milliards de dollars)
Santé et sécurité : aliments, environnement; médicaments; routes, voies navigables et corridors aériens; aéronefs, aéroports, navires et installations portuaires, etc.	3,4
Protection des consommateurs : inspection et application de règlements sur les poids et mesures, les communications, les institutions financières, etc.	0,3
Exécution de programmes sociaux et de programmes à l'intention des autochtones : la plupart des foyers canadiens reçoivent du gouvernement fédéral des chèques de pensions, de prestations d'assurance-chômage ou d'allocations familiales.	1,0
Concurrence : soutien des industries, des régions, de la science et de la technologie, des infrastructures (installations portuaires et aéroportuaires, ponts).	4,7
Protection des personnes et des biens : services de police; tribunaux; incarcération et réadaptation des contrevenants.	3,2
Protection des frontières et administration des impôts et des taxes : au moyen de l'administration de la *Loi sur l'immigration*, de la *Loi de l'impôt sur le revenu,* de la *Loi sur les douanes* et de la *Loi sur l'accise*.	2,8
Services culturels et récréatifs, conservation : films, parcs nationaux, lieux historiques.	0,9
Représentation des intérêts du Canada à l'étranger et aide extérieure :	1,2
Fonctionnement des institutions parlementaires.	0,4
Total	17,9

* On estime que les frais d'administration représentent environ 10 p. 100 des 17,9 milliards de dollars. Il s'appliquent non seulement aux activités susmentionnées mais aussi au reste des dépenses gouvernementales.

Réforme

Pour composer avec une demande de services toujours plus forte et des ressources de plus en plus limitées, il a fallu chercher des façons de réaliser des économies et d'améliorer l'efficacité et trouver des façon novatrices d'offrir les services. Afin d'optimiser la valeur du dollar d'impôt pour que les contribuables en aient pour leur argent, on a réaffecté les ressources disponibles pour améliorer l'exécution aux points de service, là même où se trouvent les clients, plutôt que de les consacrer aux frais généraux et aux procédés administratifs. C'est la seule façon de limiter les effets négatifs des restrictions imposées aux programmes et aux services.

En changeant ses méthodes, le gouvernement ne fait pas que repenser ses activités : il en optimise certaines, en fusionne d'autres, élimine le dédoublement de procédés, retarde certains achats et renonce à mener des activités légitimes, faute d'avoir la capacité financière.

Voici ce que fait le gouvernement pour améliorer la situation :

- il affecte les dollars que versent les contribuables sous forme d'impôt à la prestation de services mieux adaptés aux besoins des clients, plus précisément aux points de service;

- il facilite les rapports des particuliers et des entreprises qui font affaire avec lui;

- il consacre avant tout ses ressources et ses efforts pour satisfaire les besoins des clients et il veille à ce que les fonctionnaires soient capables de résoudre des problèmes, de répondre aux questions et de fournir les services promptement, avec courtoisie, sans difficulté ni tergiversation.

Des mesures concrètes sont prises pour améliorer la prestation des services aux entrepreneurs, plus particulièrement pour simplifier, rationaliser et moderniser les rapports d'affaires avec le gouvernement. L'utilisation d'un numéro d'inscription unique est un exemple de ces mesures. On instaurera également des mécanismes d'acquisition entièrement automatisés pour réduire les coûts des opérations et pour en accélérer le traitement.

Chaque ministère et chaque secteur devra revoir systématiquement le fardeau qu'impose la réglementation actuelle. On examinera les règlements pour s'assurer que :

- l'intervention du gouvernement continue d'être justifiée;
- la réglementation figure toujours parmi les meilleurs choix possible;
- la conception du programme de réglementation maximise les gains des prestataires par rapport à ce qu'il en coûte aux administrations publiques, au milieu des affaires et aux Canadiens;
- les ressources disponibles en permettent l'application et le respect de façon efficace.

Le Budget annonçait également que le gouvernement demanderait au Comité permanent des finances de chercher surtout à connaître le point de vue de l'industrie et du public afin de déterminer quels règlements nuisent à la croissance économique, coûtent trop cher ou sont devenus inutiles. Notamment, on demandera au Comité de relever :

- les règlements dont le coût est supérieur aux avantages;
- les autres choix possibles, surtout ceux qui dépendent du marché et ceux qui seraient moins contraignants;
- les secteurs véritablement propices à la coopération fédérale-provinciale;
- les secteurs où il faudrait tendre à l'harmonisation internationale;
- les possibilités de réduire les chevauchements et le dédoublement en matière de réglementation.

On regroupera les besoins en locaux et en services des plus petits organismes, s'il y a lieu, afin d'accroître l'efficacité.

On améliorera les modalités relatives aux marchés. Les honoraires versés à des avocats du secteur privé ne varieront pas en 1992-1993. On exercera plus de rigueur dans les autres domaines de l'adjudication et de la location. On appliquera à plus de domaines le principe de l'impression ponctuelle et on réduira le nombre de publications.

On confiera au secteur privé l'administration du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN), créé en vertu de la toute récente *Loi sur la protection du revenu des agriculteurs*. On établit un compte individuel pour chaque agriculteur participant. Il est logique que l'exploitation de ce programme relève du réseau existant des institutions financières plutôt que de l'intervention directe du gouvernement. Les participants seront mieux servis et ce, à moindre coût.

La fonction publique change, et sa culture subit des transformations.

Fonction publique 2000

En 1989, le Premier ministre a lancé Fonction publique 2000, principal instrument de la réforme de la fonction publique. Le Livre blanc a été publié l'année suivante. Ce projet vise à améliorer les services et à favoriser l'épanouissement, dans l'administration fédérale, d'une culture axée sur la clientèle et les résultats.

La décentralisation de la prise de décisions administratives est en cours. On engage les gestionnaires de programmes à concentrer leurs énergies sur le service à la clientèle; ils et elles doivent en outre rendre compte des résultats de leurs programmes. La formation est essentielle à la réussite de cette initiative. On donne aux fonctionnaires les pouvoirs nécessaires pour prendre leurs propres décisions et en être responsables.

Les organismes centraux réduisent et rationalisent leurs exigences vis-à-vis des ministères, lesquels simplifient les processus administratifs internes et en diminuent le nombre, investissent dans les ressources humaines et dans les nouvelles technologies. Pour faciliter les rapports des clients avec le gouvernement, réduire les coûts, les tracasseries administratives et la paperasserie, ils font appel à la gestion de l'information.

Les budgets de fonctionnement

Les ministères et les organismes sont en train de mettre en oeuvre les budgets de fonctionnement - budgets uniques comprenant les salaires, les opérations, l'entretien et les dépenses en capital secondaires - qui confèrent aux gestionnaires la souplesse voulue pour adopter les moyens qui permettront de mieux utiliser les ressources à leur disposition en vue d'optimiser les résultats. Ces budgets visent à faire en sorte que les gestionnaires puissent accroître leur efficacité, adapter les services aux besoins changeants de la clientèle et mieux répondre de l'utilisation des recettes fiscales.

Au cours de l'exercice 1990-1991, certains secteurs du ministère de l'Environnement et de celui de l'Énergie, des Mines et des Ressources, ainsi que la Gendarmerie royale du Canada, ont mis en oeuvre 12 projets pilotes.

À compter du 1er avril 1992, un certain nombre de ministères et d'organismes adopteront, pour l'ensemble de leurs services, un budget de fonctionnement à titre expérimental. Ce sont :

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Approvisionnements et Services Canada
Bureau du contrôleur général
Communications
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
Diversification de l'économie de l'Ouest
Énergie, Mines et Ressources
Ministère des Finances
Protection civile
Secrétariat du Conseil du Trésor
Secrétariat canadien
Service correctionnel Canada

Consolidation et regroupement des services

Traditionnellement, l'organisation de l'administration fédérale n'a pas toujours favorisé la prestation de services simples et d'accès facile. Il existe, à l'heure actuelle, des milliers de points de service partout au Canada, en raison, partiellement, de l'immensité du pays et de l'éparpillement de la population. Toutefois, il peut être parfois déroutant et frustrant pour les clients d'avoir à traiter avec le personnel de plusieurs ministères pour les questions de retraite, par exemple. Un certain nombre de mesures annoncées dans le budget vont contribuer à changer le mode de prestation des services.

Les ministères tendront à adopter des horaires plus souples et à travailler ensemble à la création de points d'accès uniques à des groupes de services gouvernementaux. Dans les grands centres urbains, les ministères offrant des services analogues rechercheront les occasions de grouper les services.

Dans les petites localités, les bureaux actuels, qui serviront de point de service pour plusieurs ministères, seront responsables de la diffusion des renseignements de base sur les programmes et les services et de la distribution des formulaires. On commencera d'abord par utiliser les centres d'emploi du Canada comme points de service pour d'autres ministères fédéraux. Des fonctionnaires de ces ministères communiqueront avec Emploi et Immigration Canada pour s'entendre sur la meilleure façon de fournir aux résidents de ces localités une plus grande gamme de services. Le

personnel des organismes d'attache visitera régulièrement ces bureaux, de façon que les résidents de ces localités puissent accéder directement à l'éventail complet des services offerts.

Les organismes de service spéciaux

Les organismes de service spéciaux permettent aux gestionnaires de diriger leur organisation davantage comme une entreprise, en portant une plus grande attention aux résultats, notamment aux résultats financiers. En contrepartie de leur engagement à assurer le rendement de leur organisme, ils se voient déléguer davantage de pouvoirs et jouissent d'une plus grande souplesse administrative. Dotés d'une plus grande liberté d'action, ils peuvent mieux servir la population et mieux s'adapter aux besoins de leur clientèle au fur et à mesure que ces derniers changent.

Le concept, qui a vu le jour en décembre 1989, a suscité la création de cinq organismes. Neuf autres organismes sont aux dernières étapes de préparation. Les résultats sont positifs. Par exemple, l'Agence des télécommunications gouvernementales a pu offrir un crédit de 8,5 millions de dollars aux ministères. Le gouvernement recherche activement d'autres possibilités d'application.

Les normes de service

On demande aux ministères de consulter leurs clients et, dans la mesure du possible, d'élaborer pour les services qu'ils offrent des normes claires et intelligibles. Les services d'exploitation sur le terrain participeront étroitement à ce processus. Une fois les normes en place, les clients et les contribuables sauront clairement quels services offre le gouvernement et leur coût, ce qui permettra de mesurer le rendement selon des critères appropriés. Il sera également plus facile de décider des meilleurs moyens d'équilibrer les besoins des clients et la capacité de payer des contribuables. Les gestionnaires ministériels devront rendre compte, comme jamais auparavant, des services assurés et de ce que leur ont coûté les résultats obtenus.

Des normes en matière de service sont déjà en place dans un certain nombre d'organisations, ou sont en voie de l'être. Par exemple, le projet de restructuration du Programme de la sécurité du revenu, au ministère de la Santé et du bien-être social, produira des normes en matière de service à la clientèle, ainsi que des économies au chapitre des coûts grâce à l'automatisation et à des formulaires simplifiés et plus faciles à comprendre.

Le ministère des Anciens combattants, quant à lui, visera à améliorer le service à la clientèle et à minimiser le fardeau administratif du Programme pour l'autonomie des anciens combattants, dont il assure la gestion. Pour ce faire, il versera

les prestations par anticipation et demandera aux clients de présenter une seule réclamation à la fin de l'année.

Revenu Canada - Impôt a déjà introduit le formulaire «sans calculs» à l'intention des particuliers dont la déclaration ne présente aucune difficulté particulière, et son nouveau formulaire T2-Abrégé pour les entreprises donnera lieu à une économie semblable de temps et d'argent.

Lien entre le Budget des dépenses principal et les dépenses budgétaires prévues en 1992-1993

Lien entre le Budget des dépenses principal et les dépenses budgétaires prévues en 1992-1993

Le total des dépenses budgétaires de 1992-1993 s'élèvera à 159,6 milliards de dollars, soit une augmentation de 2,6 p. 100 par rapport à 1991-1992. De cette somme, 40,2 milliards de dollars seront affectés au service de la dette publique, les 119,4 milliards de dollars restants représentant les dépenses de programmes.

Le Budget des dépenses principal explique en détail les dépenses du gouvernement dont la valeur globale est de 160,5 milliards de dollars. La différence entre le total des dépenses budgétaires prévues, qui s'élève à 159,6 milliards de dollars, comme l'indique le ministre des Finances dans le budget qu'il a présenté le 25 février 1992, et le Budget des dépenses principal, est expliquée dans le tableau qui suit :

		(en millions de dollars)
BUDGET DES DÉPENSES PRINCIPAL		160,517
Rajustement non inclus dans le Budget des dépenses principal :		
Incidence des changements touchant les pensions	-1,491	
Remplacement du Programme des allocations familiales	-750	
Programme multilatéral de réduction de la dette	-279	
Budgets de fonctionnement non salariaux	-150	
Budgets de communications	-75	
Plan vert	-75	
Autres	-34	-2,854
Réserves disponibles pour d'autres dépenses		3,187
Péremption prévue		-1,250
TOTAL DES DÉPENSES BUDGÉTAIRES PRÉVUES		159,600

Initiatives de réduction du déficit

Initiatives de réduction du déficit

Introduction

Dans son budget présenté un peu plus tôt cette semaine, le ministre des Finances a annoncé un certain nombre de mesures qui permettront de réaliser des économies de plus d'un milliard de dollars en 1992-1993 et de plus de 7 milliards au cours des cinq prochaines années. Ces initiatives se répartissent en quatre grandes catégories : des réductions des opérations, des réductions de programmes, la rationalisation et la privatisation, et d'autres initiatives.

Tableau 1
Économies globales

	Économies prévues		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
A. Réduction des opérations	284	266	1 386
B. Remaniement de programmes	530	518	3 413
C. Rationalisation et privatisation d'organismes	22	71	310
D. Autres initiatives	214	345	2 179
TOTAL	1 050	1 200	7 288

Chacune des quatre catégories est abordée plus en détail dans le reste du chapitre.

Réduction des opérations

Dans le cadre de la revue périodique de ses activités et de l'exécution de ses diverses fonctions, le gouvernement a décidé de réduire davantage ses dépenses liées aux opérations. Il y parviendra essentiellement grâce à une nouvelle réduction des budgets de fonctionnement non salariaux, y compris les voyages, et des dépenses de communications. Ces mesures permettront de diminuer les dépenses de 284 millions de dollars en 1992-1993 et de près de 1,4 milliard au cours des cinq prochaines années.

Tableau II
Réduction des opérations

	Économies prévues		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Réduction de 3 p. 100 des budgets de fonctionnement non salariaux	150*	155	800
Dépenses de communications	75*	75	375
Autres	59	36	211
TOTAL	284	266	1 386

* Ne paraît pas dans le Budget des dépenses principal

i) Réduction de 3 p. 100 des budgets de fonctionnement non salariaux

Les budgets de fonctionnement non salariaux sont réduits de 3 p. 100 par rapport à leur niveau dans le Budget des dépenses principal. Cette mesure donnera lieu à des économies de 150 millions de dollars en 1992-1993 et de 800 millions au cours des cinq prochaines années.

Une partie de la réduction sera réalisée par un renforcement des restrictions applicables aux voyages. La diminution de 20 p. 100 des voyages à l'étranger, en vigueur depuis décembre 1989, sera maintenue jusqu'à la fin de la période de planification financière. La taille des délégations se rendant à des rencontres internationales sera réduite; il en sera ainsi pour ce qui est de la participation à des conférences et des colloques internationaux. Dans la mesure du possible, ce sont les membres du personnel canadien en poste à l'étranger qui représenteront le Canada aux conférences et aux rencontres internationales. Tel qu'annoncé dans le budget, les voyages en première classe pour les députés, les sénateurs et les cadres supérieurs de la fonction publique seront éliminés. Le gouvernement réduira le nombre de voyages en classe affaires effectués par ses cadres. Les coûts d'hébergement dans les hôtels seront limités au niveau minimum approuvé par le Conseil du Trésor. Les coûts d'hébergement plus élevés seront autorisés lorsque cela sera manifestement rentable ou dans des circonstances exceptionnelles.

L'annexe I fait état de la réduction de 3 p. 100 des budgets de fonctionnement non salariaux par ministère et organisme.

ii) Dépenses de communications

Le leader du gouvernement au Sénat, le sénateur Lowell Murray, examinera les dépenses de communications en vue de cibler des économies de 75 millions de dollars par année. Il est notamment prévu d'éliminer les rapports annuels des ministères qui reprennent essentiellement l'information de la Partie III du Budget des dépenses principal, d'adopter une politique d'édition qui optera pour la «simplicité» et de rationaliser l'achat des sondages souscrits et des services d'analyse des médias.

iii) Autres réductions des opérations

Un certain nombre d'autres initiatives seront prises pour réduire encore davantage les frais de fonctionnement ou d'immobilisations de 59 millions de dollars en 1992-1993 et de 211 millions au cours des cinq prochaines années.

Tableau III
Autres réductions des opérations

	Économies prévues		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Agriculture	15	15	30
Commission de la fonction publique	2	2	10
Travaux publics	15	10	52
Transports	10	-7	8
Approvisionnements et Services	-	1	4
Autres	17	15	107
TOTAL	59	36	211

Les dépenses en capital du ministère de l'Agriculture seront réduites de 15 millions de dollars pour chacun des deux prochains exercices. Le budget de la Commission de la fonction publique sera réduit de manière à tenir compte de la dotation en personnel plus faible et de la rationalisation de ses opérations. Travaux publics Canada louera moins d'espace à bureau afin de tenir compte des mesures de rationalisation en voie d'être adoptées. Le ministère envisagera aussi la possibilité de cogénérer chaleur et électricité pour les immeubles fédéraux. Transports Canada

réalisera des économies grâce à une réforme administrative, à une meilleure collaboration entre l'État et l'industrie en ce qui a trait à son Centre d'essais pour véhicules automobiles à Blainville (Québec) et au report des besoins en capital. Le gouvernement étudiera la possibilité de privatiser le Centre. Approvisionnements et Services réalisera des économies surtout grâce au recours accru des fonctionnaires au dépôt automatique des chèques de paye. Bien que le virement automatique demeurera facultatif pour les employés déjà en poste, à compter de maintenant, les nouveaux employés seront payés de cette façon. La rubrique «Autres» du tableau III vise un certain nombre de ministères dont Pêches et Océans.

Réduction de programmes

Afin de réduire les dépenses, un certain nombre de programmes seront annulés, réduits ou modifiés. On pourra ainsi réaliser des économies de 530 millions de dollars en 1992-1993, de 518 millions en 1993-1994 et de plus de 3,4 milliards au cours des cinq prochaines années.

Tableau IV
Réduction de programmes

	Économies prévues		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Réduction de la portée de programmes			
Défense	258	272	2 185
SCHL	27	82	647
Prêts aux étudiants	--	18	205
Plan vert	75*	75	--
Diminution de subventions et de contributions	170	71	376
TOTAL	530	518	3 413

* Ne paraît pas dans le Budget des dépenses principal

Réduction de la portée de programmes

i) Défense

Le 17 septembre 1991, le gouvernement a formulé une nouvelle politique de défense visant à établir le noyau essentiel de la capacité militaire nécessaire pour assurer la sécurité au pays et la protection des intérêts du Canada à l'étranger. Ce noyau englobe essentiellement trois services, soit l'armée de terre, la marine et l'armée de l'air, organisés en une force globale intégrée regroupant les réguliers et les réservistes, qui inculque les techniques de combat essentiels. Comme le stipule la politique, cette force doit être équilibrée, bien exercée et adéquatement équipée. L'objectif poursuivi représentera 26 pour cent du budget quinquennal de la défense consacré aux dépenses en capital.

Les économies de plus d'un milliard de dollars réalisées au cours des cinq prochaines années à la suite de l'examen de la défense devaient provenir principalement de la fermeture de deux bases européennes, du retrait des Forces canadiennes de l'Europe, à l'exception d'une force opérationnelle restreinte stationnée, de la réduction de 84 000 à 76 000 de la taille des forces armées et de la réduction de 33 000 à 32 000 du nombre d'employés civils permanents.

Depuis septembre 1991, la situation mondiale a beaucoup évolué. La disparition de l'Union soviétique a presque mis un terme à la menace militaire conventionnelle en Europe. Sans compromettre l'engagement permanent pris par le Canada envers l'OTAN et la défense de l'Europe, le retrait prévu des forces à Lahr et à Baden peut être devancé et la force opérationnelle de 1 100 personnes ne sera pas nécessaire. Une brigade et deux escadrons de CF-18 stationnés au Canada seront prêts à répondre à tout appel.

En outre, au cours des deux prochaines années, des économies seront réalisées grâce à des réductions touchant les secteurs des dépenses en capital, la recherche et le développement, les communications publiques et l'administration, et à la rationalisation des centres d'approvisionnement. Le projet de centre avancé d'opérations pour les CF-18 à Kuujjuaq n'ira pas de l'avant pour le moment, mais le gouvernement ira de l'avant avec son projet d'établir une présence de défense subsidiaire dans le nord du Québec. Le cantonnement des Forces canadiennes aux Bermudes sera fermé.

En septembre 1991, lorsque le gouvernement a fait part de sa nouvelle politique de défense, d'importantes économies étaient prévues en ce qui a trait à l'infrastructure. Le nouveau Groupe consultatif de l'infrastructure de la défense a été chargé de recommander une façon de permettre au gouvernement de régler le problème des installations superflues. Son rapport doit bientôt être déposé.

Les mesures annoncées dans le budget permettront de réaliser d'autres économies importantes tout en préservant le noyau des capacités de défense essentielles. Les économies réunies découlant de l'examen de la défense de septembre 1991 et des mesures prévues dans le budget représenteront 258 millions de dollars en 1992-1993, 272 millions en 1993-1994 et 2,185 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

Les économies à réaliser en 1992-1993 se répartissent comme suit :

(en millions de dollars)

• Économies réalisées grâce à l'examen de la défense de septembre 1991	53
• Réduction immédiate des dépenses en capital prévues	138
• Croissance modérée prévue des réservistes	27
• Réduction des frais d'administration et d'autres frais généraux	24
• Réduction de la recherche et du développement	15
• Report du projet de Kuujjuaq	1
TOTAL	258

ii) Société canadienne d'hypothèques et de logement

La majoration des subventions pour les logements sociaux sera limitée en moyenne à 3 p. 100 par année. Ce rythme de croissance permettra de prendre de nouveaux engagements dans ce secteur équivalents à 70 millions de dollars en 1992-1993 et à 45 millions chaque année subséquente. Les engagements déjà pris au titre du programme de logement coopératif seront respectés, mais aucun nouvel engagement ne sera pris.

iii) Prêts aux étudiants

Les risques et les coûts croissants que représente le non remboursement des prêts en vertu du Programme canadien de prêts aux étudiants sont maintenant supportés uniquement par le gouvernement. De nouvelles ententes vont être négociées avec les institutions financières en vue de réduire ces coûts et d'améliorer l'efficience du programme. Les économies que l'on prévoit réaliser grâce au partage des risques avec les institutions prêteuses donnera au gouvernement plus de latitude en vue de majorer le montant des prêts pour les étudiants dans le besoin et d'abolir les frais de 3 p. 100 que doivent maintenant acquitter les étudiants comme garantie pour leurs emprunts. La

subvention pour intérêts versée aux institutions pendant les six premiers mois suivant la fin des études sera éliminée.

iv) Plan vert

Le gouvernement a toujours l'intention de consacrer 3 milliards de dollars au Plan vert au cours des six prochaines années. Compte tenu de la conjoncture financière actuelle, les affectations de 75 millions de dollars prévues pour les deux prochains exercices seront réparties sur les trois exercices suivants.

Diminution de subventions et de contributions

Le gouvernement réduira les ressources affectées à un certain nombre de programmes de subventions et de contributions. Il sera ainsi possible de réaliser des économies de 170 millions de dollars en 1992-1993, de 71 millions en 1993-1994. Les économies se chiffreront à environ 376 millions de dollars sur une période de cinq ans.

Tableau V
Estimation des économies

	Économies prévues		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Agriculture	20*	20	40
Communications	8	6	35
Affaires extérieures	1	1	20
Affaires indiennes et Nord canadien	30	26	130
Industrie, Sciences et Technologie	4	4	9
Justice	2	8	11
Multiculturalisme	2	2	6
Emploi et Immigration	100	--	100
Secrétariat d'État	4	4	22
TOTAL	170	71	376

* Ne paraît pas dans le Budget des dépenses principal

Nota : Les totaux ne concordent pas à cause de l'arrondissement des chiffres.

Ces mesures sont générales et touchent un grand nombre de programmes gouvernementaux. Le budget du ministère de l'Agriculture est réduit de 20 millions de dollars. Le ministère des Communications réduira certaines activités, y compris l'aide aux musées, les programmes d'archéologie et le financement de l'infrastructure culturelle. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien réduira le financement de l'aide au titre des coûts de fonctionnement des organismes exécutant des programmes à l'intention des autochtones. Le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie réduira les dépenses liées aux programmes multilatéraux en sciences et en technologie en Europe, aux technologies stratégiques, aux campagnes sectorielles et à la micro-électronique.

Le gouvernement fédéral a d'autre part grandement contribué au financement du Programme de contestation judiciaire au fil des ans, et ces contributions ont mené à l'établissement d'une vaste jurisprudence. Multiculturalisme et Citoyenneté abolira le programme et à compter de maintenant, aucune autre cause judiciaire ne sera considérée.

Les accords de partage des coûts que le gouvernement a conclus avec les provinces pour le financement des programmes et services à l'intention des victimes d'actes criminels seront éliminés progressivement. La contribution financière fédérale dans le cadre des accords de partage des coûts touchant l'aide juridique criminelle sera limitée à une croissance annuelle de 1 p. 100 au cours des deux prochains exercices. La contribution au Centre canadien d'information juridique sera éliminée progressivement.

Dans le cadre de la Planification de l'emploi qui préconise d'assurer aux travailleurs déplacés une meilleure formation plutôt qu'un soutien financier passif, on a confirmé des niveaux de référence permanents de 1,6 milliard de dollars pour 1992-1993 et les exercices ultérieurs pour Emploi et Immigration au titre de la formation et de la réadaptation des travailleurs. Même si ce montant représente une baisse de 100 millions de dollars, les fonds totaux versés en vertu de la *Loi sur l'assurance-chômage* et les crédits au titre de la formation et de la réadaptation de la main-d'oeuvre sont majorés de 300 millions en 1992-1993, pour atteindre la somme de 3,4 milliards.

Le Programme canadien des expositions du Secrétariat d'État sera aboli.

Rationalisation et privatisation d'organismes

Les organismes dont la fonction principale peut être acquittée de manière différente ou dont l'objectif fondamental a déjà été atteint seront abolis. D'autres organismes seront consolidés afin d'améliorer le service au public et d'éliminer le dédoublement. De même, certains organismes seront fusionnés en vue d'améliorer davantage les services offerts au public. La proclamation de trois organismes sera

reportée jusqu'au rétablissement de la situation financière. D'autres possibilités de privatisation seront examinées. Au besoin, un projet de loi sera déposé en Chambre au cours des prochains mois.

Selon les estimations, ces mesures permettront d'économiser 22 millions de dollars* en 1992-1993, lesquelles passeront à 71 millions de dollars d'ici 1993-1994. Au cours des cinq prochaines années, ces économies devraient s'élever à quelque 310 millions de dollars.

i) Organismes qui seront abolis :

- Commission de réforme du droit - Les fonctions continues seront exécutées par le ministère de la Justice.
- Institut canadien pour la paix et la sécurité internationales - Les ressources du programme seront transférées au ministère des Affaires extérieures.
- Conseil économique du Canada.
- Conseil des sciences du Canada.
- Centre international d'exploitation des océans - Les ressources de programme seront transférées à l'ACDI.
- Agence de surveillance du secteur pétrolier - La fonction sera confiée au ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.
- Commission nationale (Antilles) de navigation Ltée.
- Office des produits agricoles - Sa fonction sera assumée par d'autres mécanismes, peut-être en modifiant la *Loi sur la vente coopérative de produits agricoles.*
- Bureau de recherches sur les traitements - Les demandes futures, le cas échéant, seront acquittées par des sous-traitants du secteur privé.
- Commission de révision des marchés publics - Sa fonction sera acquittée par le Tribunal canadien du commerce extérieur.
- Secrétariat d'étude démographique (Santé nationale et Bien-être social) - Les fonctions seront remplies ailleurs au sein de l'administration fédérale.
- Groupe de travail et Comité consultatif sur l'aviation internationale.
- Comité consultatif national de l'éducation au développement.

---

* Ne paraît pas dans le Budget des dépenses principal

- Conseil consultatif d'Emploi et Immigration Canada.
- Conseil consultatif canadien de l'environnement.
- Comité consultatif sur les membres non juristes du Tribunal de la concurrence.
- Comité consultatif pour la francophonie.
- Comité consultatif sur le Musée de la Nouvelle-France.
- Comité consultatif sur le Musée des sciences et de la technologie de Montréal.
- Comité consultatif pour le Musée des arts du spectacle vivant (de la scène).
- Administration des terres des anciens combattants - La fonction sera assumée par le ministère des Anciens combattants.
- Conseil consultatif sur la recherche et le développement dans le transport maritime.

ii) Organismes consolidés :

- Société d'expansion du Cap-Breton avec l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.
- Corporation commerciale canadienne avec le ministère des Approvisionnements et Services.
- Protection civile Canada avec le ministère de la Défense nationale.
- Conseil de recherches en sciences sociales et humaines avec le Conseil des Arts du Canada.
- Centre canadien de recherches pour le développement international - Il sera transformé en établissement public.

iii) Fusion des organismes suivants :

- Comité consultatif sur les technologies de communications, Comité consultatif sur les dispositifs et composants de communications et Comité consultatif sur les technologies de radiodiffusion.
- Commission d'appel des brevets, Commission des oppositions des marques de commerce et Commission des droits d'auteur combinées en un Tribunal de la propriété intellectuelle.
- Commission des plaintes du public contre la GRC et Commission externe d'examen de la GRC.
- Commissariat à la protection de la vie privée et Commissariat à l'information.

iv) Organismes dont la proclamation est retardée :

- Fondation canadienne des relations raciales.
- Institut canadien des langues patrimoniales.
- Commission de la détermination de la peine et des libérations conditionnelles.

v) Organismes privatisés :

Le gouvernement privatisera le Service de dosimétrie de Santé nationale et Bien-être social. En outre, le gouvernement fera en sorte de se dessaisir de ses actions dans CO-ENERCO, sans nuire aux intérêts des actionnaires minoritaires. Le gouvernement examinera la situation de la Société de développement du Cap-Breton et de la Monnaie royale canadienne en vue de déterminer s'il convient de les privatiser. Le gouvernement examinera d'autres cas de privatisation possibles, comme le Centre d'essai des véhicules automobiles à Blainville (Quebec).

Autres initiatives

Cette section traite d'initiatives visant à accroître les recettes.

Tableau VI
Autres initiatives

	Estimation des économies		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Frais d'utilisation	26	39	216
Augmentation des recettes	138	271	1 613
Gestion des biens	50	35	350
TOTAL	214	345	2 179

i) Frais d'utilisation

Grâce à la perception de frais d'utilisation, le gouvernement est en mesure de faire payer les activités destinées à un groupe particulier par les usagers qui en profitent le plus directement plutôt que par l'ensemble des contribuables. Le gouvernement va prendre de nouvelles mesures qui permettront, selon les estimations,

d'accroître les recettes de 216 millions de dollars au cours des cinq prochaines années comme l'indique le tableau VII.

Tableau VII

	Estimation des économies		
	1992-1993	1993-1994	5 ans
	(en millions de dollars)		
Communications	13	18	111
Consommateurs et Sociétés	1	1	3
Justice	1	1	7
Multiculturalisme et Citoyenneté	3	3	13
Solliciteur général	1	2	9
Transports	--	4	26
Autres	8	11	49
TOTAL	26	39	216

Nota : Les totaux ne concordent pas à cause de l'arrondissement des chiffres.

Le gouvernement retirera des dividendes des recettes de Téléfilm, du Fonds de développement des entreprises de la culture et du Fonds indépendant de développement de films de l'Office national du film. Multiculturalisme et Citoyenneté rajustera pour sa part le barème des frais applicables au processus de délivrance des documents liés à la citoyenneté canadienne et établira des frais pour l'émission des lettres de clarification et pour les recherches dans les dossiers de citoyenneté. La GRC mettra en place un mécanisme de recouvrement des frais pour la prestation de services spécialisés comme les services de laboratoire judiciaire et la formation spécialisée dispensée aux corps policiers et aux organismes policiers étrangers. Transports Canada examinera les possibilités de percevoir des frais d'utilisation dans divers domaines.

ii) Augmentation des recettes

Le gouvernement prendra un certain nombre d'initiatives pour accroître les recettes, notamment : augmenter la fréquence des vérifications; augmenter le nombre d'enquêtes en matière de fraude; resserrer le processus d'inspection des voyageurs aux postes frontaliers (Revenu Canada); et intensifier les efforts de recouvrement de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés. Selon les estimations, il sera ainsi possible d'augmenter les recettes de 138 millions de dollars en 1992-1993 et de 271 millions en

1993-1994. Ces recettes additionnelles sont évaluées à 1,6 milliard au cours des cinq prochaines années.

iii) Gestion des biens

La politique fondamentale du programme de gestion des biens est qu'il faut conserver ceux-ci tant qu'ils satisfont aux exigences opérationnelles. Lorsque ce n'est plus le cas, il est nécessaire de s'en départir à leur valeur marchande. Selon les estimations, la vente des biens excédentaires devrait rapporter 350 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

Le ministère des Transports poursuivra le processus de cession des terres excédentaires à Pickering. Le gouvernement examinera également tous les terrains que détient actuellement le ministère de la Défense nationale en zones urbaines, afin de déterminer s'il est possible de réaliser de véritables avantages en les rationalisant ou en les vendant. Les biens excédentaires à Washington, à Paris et à Bordeaux seront aussi vendus.

Annexe I
Réductions permanentes des budgets de fonctionnement non salariaux

	Économies en 1992-1993 (en milliers de dollars)
Affaires extérieures	9 400
Agence canadienne de développement international	1 300
Secrétariat canadien	30
Centre de recherches pour le développement international	290
Commission mixte internationale	110
Total partiel	11 130
Affaires Indiennes et du Nord canadien	3 700
Commission canadienne des affaires polaires	30
Total partiel	3 730
Agence de promotion économique du Canada atlantique	780
Agriculture	5 400
Commission canadienne du lait	40
Total partiel	5 440
Anciens combattants	1 300
Approvisionnements et Services	4 400
Communications	1 800
Conseil des Arts/Conseil de recherches en sciences humaines	230
Société Radio-Canada	400
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne	210
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	290
Archives nationales du Canada	590
Corporation du Centre national des Arts	150
Office national du film	470
Bibliothèque nationale	550
Musée des beaux-arts	530
Musée national des sciences et de la technologie	210
Musée canadien de la nature	260
Musée canadien des civilisations	540
Total partiel	6 230
Conseil du Trésor	520
Contrôleur général	160
Total partiel	680

	Économies en 1992-1993 (en milliers de dollars)
Conseil privé	600
Centre canadien de gestion	100
Secrétariat des conférences intergouvernementales	50
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	180
Directeur général des élections	4
Commissaire aux langues officielles	90
Commission des relations de travail dans la fonction publique	80
Comité de surveillance des activités de renseignement de sécurité	20
Total partiel	1 124
Consommateurs et Sociétés	1 100
Tribunal de la concurrence	30
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	30
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	40
Conseil canadien des normes	80
Total partiel	1 280
Diversification de l'économie de l'Ouest canadien	470
Emploi et Immigration	8 400
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	530
Total partiel	8 930
Énergie, Mines et Ressources	5 300
Énergie atomique du Canada, Limitée	360
Total partiel	5 660
Environnement	8 900
Commission des champs de bataille nationaux	20
Total partiel	8 920
Finances	760
Tribunal canadien du commerce extérieur	40
Bureau du surintendant des institutions financières	30
Total partiel	830
Forêts	1 400

	Économies en 1992-1993 (en milliers de dollars)
Industrie, Sciences et Technologie	3 700
Agence spatiale canadienne	1 800
Banque fédérale de développement	170
Investissement Canada	80
Conseil national de recherches du Canada	690
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie	260
Statistique Canada	1 300
Total partiel	8 000
Justice	1 100
Commission canadienne des droits de la personne	150
Commissaire à la magistrature fédérale	90
Cour fédérale du Canada	320
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	40
Cour suprême du Canada	140
Cour canadienne de l'impôt	110
Total partiel	1 950
Multiculturalisme et Citoyenneté	70
Pêches et Océans	8 600
Revenu national	
Douanes et Accise	7 000
Impôt	7 800
Total partiel	14 800
Santé nationale et Bien-être social	6 600
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	200
Conseil de recherches médicales	90
Total partiel	6 890
Secrétariat d'État	1 900
Commission de la fonction publique	950
Total partiel	2 850

	Économies en 1992-1993 (en milliers de dollars)
Solliciteur général	300
Service canadien du renseignement de sécurité	1 300
Service correctionnel	6 700
Commission nationale des libérations conditionnelles	120
Gendarmerie royale du Canada	5 300
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada et Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	70
Total partiel	13 790
Transports	9 000
Marine Atlantique S.C.C.	1 600
VIA Rail Canada Inc.	3 200
Tribunal de l'aviation civile	10
Administrateur de l'Office du transport du grain	40
Office national des transports	180
Total partiel	14 030
Travail	520
Conseil canadien des relations du travail	70
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail	10
Total partiel	600
Travaux publics	8 900
Société canadienne d'hypothèques et de logement	2 200
Commission de la Capitale nationale	1 100
Le Vieux-Port de Montréal	170
Total partiel	12 370
Autres	3 746
Total	150 000